

جامعة الخليل

**كلية الدراسات العليا**

# مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية

إعداد

**إسلام بدوي محمود الداعور**

إشراف

**الدكتور ياسر شاهين**

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

**آذار 2008**

مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية

**إعداد**

إسلام بدوي محمود الداعور التميمي

نوقشت هذه الرسالة يوم الاثنين بتاريخ 2008/3/17 م الموافق 9 ربيع أول لسنة 1429 هـ

**أسماء أعضاء لجنة المناقشة**

| | | |
|---|---|---|
| 1. د. ياسر شاهين | مشرفاً ورئيساً | |
| 2. د. حسين الأعرج | عضواً خارجياً | |
| 3. د. راتب الجعبري | عضواً داخلياً | |

# الإهداء

إلى من أحبهم

والدتي وإخوتي وأخواتي

زوجتي

أبنائي

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً على توفيق الباحث لانجاز هذا العمل المتواضع ، ويتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور ياسر شاهين الذي أشرف على هذه الرسالة وتعهدها بالرعاية.

كما ويتوجه الباحث بالشكر والتقدير إلى الاساتذه الأفاضل الدكتور حسين الأعرج والدكتور راتب الجعبري أعضاء لجنة المناقشة.

ويتقدم الباحث بالشكر الجزيل إلى كل من قدم المساعدة بانجاز هذه العمل

قائمة المحتويات

## قائمة الجداول

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها ، وفيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، تعزى إلى متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع البلدية وتصنيفها.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المتمثلة في: المشاركة، الشفافية ، العدالة والمساواة ، المساءلة ، تعزيز سلطة القانون، الكفاية والفعالية في استخدام الموارد، التوجه نحو بناء توافق الآراء ،الاستجابة، وكذلك الرؤية الاستراتيجية.

إشتملت الدراسة على خمسة فصول، الأول تناول الإطار العام للدراسة. والفصل الثاني قُسم إلى أربعة مباحث ، تناول المبحث الأول الحوكمة الجيدة من حيث المفهوم والتعريف والخصائص والمكونات والنماذج وعلاقة الحوكمة الجيدة بالتنمية البشرية المستدامة، بينما تناول المبحث الثاني الوجه المعاكس للحوكمة الجيدة وهو الفساد من حيث التعريف وأسباب انتشار الفساد وطرق مكافحته وأسباب انتشاره في الهيئات المحلية الفلسطينية، والمنظومة القانونية التي تحارب الفساد في فلسطين. أما المبحث الثالث فتناول الحكم المحلي في فلسطين من حيث تحديد مفهوم الحكم المحلي والتطور التاريخي للحكم المحلي في فلسطين وعلاقة البلديات مع وزارة الحكم المحلي الفلسطينية وكذلك تعداد البلديات في فلسطين وتصنيفها. وأخيراً المبحث الرابع حيث تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة رغم ندرتها محلياً.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقــوم على دراسة الظاهرة وتحليلها. ومجتمع الدراسة يتكون من جميع أعضاء المجالس البلدية للعام 2007/2006، وقد استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية والاســتبانة أداة لجمــع البيانات الاولية للدراسة.

والفصل الرابع تناول تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث خلصت الدراسة إلــى أن درجــة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهــة نظــر أعضــائها كانــت متوسطة، وقد كان ترتيب هذه المعايير تصاعديا حسب درجة تطبيقها كما يلي:

1_ الاستجابة. 2_ التوجه نحو بناء توافق الآراء.

3_ المشاركة. 4_ المساءلة.

5_ تعزيز سلطة القانون. 6_ العدالة والمساواة.

7_ الكفاية والفعالية في استخدام الموارد. 8_ الرؤية الاستراتيجية.

9_ الشفافية.

وبناءً على نتائج الدراسة، فقد ضمنها الباحث ببعض التوصيات التي يعتقد انها قد تساعد على نشر ثقافة الحوكمة الجيدة وتعزيزها لدى بلديات الضفة الغربية.

# ABSTRACT

This study aimed to measure the degree of applying standards of good governance in municipalities of the West Bank, from points of view of their members; and whether there were differences in levels of applying standards of good governance. If any, those are related to gender, educational qualification, years of experience, position of the municipality and classification. The researcher adopted standards of good governance issued by UNDP that were represented in: participation, transparency, justice, equality, trial, enhancing law authority, competency and efficiency in using resources, trend to wards building coherence in views, response and strategic vision.

The study consists of five chapters. The first one discussed the general frame. Of the research, while the second chapter had been divided into four chapters,; the first one discussed the good governance from point of view of concept, definition, characteristics, components, patterns and the link between good governance and the everlasting humane growth. However, the second chapter talked about the opposite side of good governance i.e corruption. Corruption had been argued from points of view of definition, reasons of spread of corruption, means of campaigning it at the local. Palestinian entities and the legal ones who campaign corruption in Palestine.
The third chapter discussed the local government in Palestine in regard to defining concept of local government, the historical development of local government, the historical development of local government in Palestine, the relation between municipalities and the Palestinian Ministry of Local Government. Besides, the number of municipalities in Palestine and their classification.

On the other hand, the third chapter talked about methodology of study that adopted the descriptive method based on studying the phenomenon on ground.

The community of study consists of all members of municipality councils of 2006/2007

The study, too, adopted specimen survey method and a questionnaire to collect data.

The fourth chapter, to tell the truth, discussed analyzing the study results then discussing them. The study concluded that the degree of applying standards of good governance in municipalities of West Bank was **average**, from point of view of members of municipalities Standards were in the following arrangement: Response , Trend towards building view coherence , Participation , Trial , Enhancing law authority , Justice & equality , Competency & efficiency in using resources , Strategic vision , Transparency.

Based upon the aforementioned results, the researcher suggested a number of recommendations that help in applying standard of good governance in the municipality of the west bank.

# الفصل الأول

# الإطار العام للبحث

**مقدمـــــــــــــة**

- **مشـــكلة الدراســـة**
- **أهـــدف الدراســـة**
- **فرضـــيات الدراســـة**
- **أهميـــة الدراســـة**
- **محـــددات الدراســـة**
- **مصـطلحات الدراسـة**
- **متغيـــرات الدراســـة**

## 1-المقــدمة.

غالباً ما تواجه البلدان النامية بشكل خاص تحدّياً كبيــرا فــي تحويــل ترتيباتهــا الخاصــة بالحوكمة والحكم الصالح في الجوانب السياسية والاقتصادية من أنظمة قائمة علــى أســاس العلاقات، إلى أنظمة قائمة على أساس القوانين. مما يتعين على العديد مــن هــذه الــدول تعزيز قدرتها على معالجة مخططات الاستغلال الفاضحة التي يستخدمها المســؤولون فــي القطاع العام والخاص على حد سواء بهدف مصادرة المــوارد العامــة ومــوارد القطــاع الخاص أو تجريد أصحاب المصلحة الآخرين في الشركات من تلك المــوارد. وحيــث أن فرض تطبيق القوانين يشكل صلب هذا التحدي، يبقى التوازن المناســب بــين المبــادرات التنظيمية والمبادرات الطوعية مسألة لم يبت فيها بعد [1] .

ويتمثّل التحدي بالنسبة للعديد من البلدان النامية في كَسْر هذه الحلقــة المفرغــة والخــروج منها، مما يتطلب فهماً أفضل لأهمية الحوكمة في كافة القطاعات بالنســبة للبلــدان الناميــة اليوم. إذ إن الفكرة الأكثر شمولاً هنا ليست فقط أن الحوكمة الرشيدة للشركات قــد تتطلــب حوكمة رشيدة للمؤسسات العامة بل أيضاً أن الحكم الصالح اليوم يتطلب حوكمــة صــالحة للشركات .وتتطلب التنمية، نظراً لقوة المطلعين على بواطن الأمور في الشركات والعلاقات الوثيقة التي تربطهم بمَن يمارسون السلطة السياسية على أعلى المستويات، انتقالاً متزامنــاً في مؤسسات الحوكمة الشركاتية والمؤسسات العامة من حكم الأشخاص إلى حكم القانون.

لقد أدى عجز الحكومات (القطاع الحكومي) عن تحقيــق طموحــات المــواطنين بالتنميــة المستدامة Sustainable Development بفاعلية وكفاية كافيتين، بالعديد مــن المنظمــات

---

(1)عفيفي، صديق محمد، **الحوكمة لمراقبة وتحسين الاداء الحكومي**، جامعة طيبة – االقاهرة 2006

الدولية كالبنك الدولي وبرنامج الامم المتحدة الإنمائي UNDP إلى استخدام فكرة الحوكمة Governance بشكل واسع، مع بداية عقد التسعينيات، كأسلوب وطريقة لتحقيق ما عجزت الحكومات عن تحقيقه. كما أن الحوكمة فكرة واصطلاحاً أصبحت في العقود الثلاثة الأخيرة على قدر كبير من الاهمية للدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لتحقيق التنمية المستدامة التي تطمح شعوب تلك الدول بتحقيقها. إلا أنّ الأمر بالنسبة للدول النامية أصبح أكثر أهمية نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية والمحلية[1].

على ضوء ذلك أصبح التزام الدول النامية بفكرة الحوكمة أمراً في غاية ألأهمية ، وذلك لأن الحوكمة تعمل على تنسيق الأدوار وتكاملها ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص، من خلال ما توفره من مميزات تتمثل في النزاهة و الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات وتعزيز سلطة القانون، لمشاركة المواطنين من صنع القرار ليتسنى من خلال ذلك تحقيق طموحات المواطنين بالتنمية المستدامة[2].

أنّ أهمية الحوكمة لا تقتصر فقط على أنها آلية لتحقيق التنمية المستدامة، وإنما هي مدخل مهم من مداخل تقييم الأداء سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسات التابعة للحكومة مثل الوزارات أو مؤسسات المجتمع المدني أو مؤسسات القطاع الخاص، ويبرز هذا النهج بوضوح من خلال الدراسات التي يجريها البنك الدولي على العديد من الدول لقياس مدى تطبيقها لمضامين الحوكمة، حيث أصبح تطبيق الدول لتلك المضامين أحد المعايير الهامة بالنسبة للبنك الدولي وغيره من المنظمات الدولية، وكذلك الدول، لتقديم المساعدات والقروض.

---

**(1)** الكايد، زهير، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، ص 3.

**(2)** UNDP, Discussion Paper, **Reconceptualising Governance**, Discussion Paper (2) 1997, P 41-45

أخيراً فإن الحوكمة في الوقت الحاضر اصبحت تمثل مدخلاً أساسياً في انضباط و تحسين الأداء بمختلف المنظمات و لعل الجهاز الحكومي هو أحوجها لذلك، و تعتبر الشفافية والمساءلة والمشاركة من أهم مداخل تحقيق ذلك.

يوجد في فلسطين العديد من المنظمات التي تعمل على نشر قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد، في مؤسسات المجتمع الفلسطيني، سواء مؤسسات القطاع العام أو البلديات ومؤسسات المجتمع المدني. ومن هذه المنظمات، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، والمركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع (بانوراما)، وملتقى الفكر العربي.

شكلت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، اللجنة الوطنية للحوكمة، التي هي الإطار العام للحوكمة في فلسطين، وتتمثل مهمة اللجنة في وضع نظام للحوكمة في فلسطين، خصوصاً للشركات المساهمة العامة ولبعض المؤسسات الأخرى [1].

ولكن لا يوجد معايير شاملة وموحدة متفق عليها بين هذه المنظمات نستطيع أن نطلق عليها معايير الحوكمة الجيدة في فلسطين. لذلك فإن الباحث سوف يتبنى في هذه الدراسة معايير الحوكمة الجيدة التي وضعها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP لقياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، لأنّ هذه المعايير أكثر شمولا وتحاكي التنمية المستدامة، في الوقت الذي تهتم المعايير التي وضعها البنك الدولي والمعايير التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في النمو الاقتصادي كتعبير عن التنمية.

سيحاول الباحث من خلال هذه الدراسة معرفة مدى الوعي بمعايير الحوكمة الجيدة وتطبيقها في قطاع يعتبر من القطاعات المهمة والأكثر تماساً مع المواطنين، ألا وهو البلديات.

---

([1]) مجلة سوق المال الفلسطيني، **الحوكمة في فلسطين ترف أم ضرورة ملحة**، العدد الخامس، ص 5.

## 2-مشكلة الدراسة.

أصبحت الحوكمة الجيدة من المداخل المهمة في تقييم الأداء. فالحوكمة الجيدة كفكرة ومضمون تهدف إلى التنمية المستدامة Sustainable development ومكافحة الفساد وذلك من خلال تطبيق مجموعة من المعايير أو كما يسميها البعض المبادئ التي تتمثل في المشاركة و المساءلة و الشفافية و تعزيز دور القانون و الكفاءة والفعالية وغيرها من المعايير التي سيتم مناقشتها في أقسام أخرى. وتطبيق هذه المعايير له أهمية بالغة في تطوير أداء المؤسسات والمنظمات، سواء على الصعيد الحكومي أو مؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص.

لقد غدت البلديات من خلال الأعمال الخدماتية التي تقدمها عَبْر زيادتها كماً ونوعاً تحتاج إلى تقييم الأداء من أجل التطوير والتحديث وتصحيح الأخطاء التي هي من متطلبات التنمية.

لذا ستتمحور مشكلة الدراسة في:

**قياس اتجاهات أعضاء المجالس البلدية في الضفة الغربية نحو تطبيق معايير الحوكمة الجيدة.**

## 3- هدف الدراسة، وأسئلتها.

**هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:**

1_ توضيح مفهوم الحوكمة الجيدة ومعاييرها.

2_ قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها.

3 _ فيما إذا كان هناك فروق في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة تعـزى لمتغيـرات: الجنس و العمر و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة في المجالس البلدية و موقع البلدية وتصنيفها.

**أسئلة الدراسة:**

**بصورة محددة فإن هذه الدراسة تسعى الى الإجابة عن الأسئلة التالية:**

***1- ما مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربيـة مـن وجهـة نظـر أعضائها؟***

***2- هل توجد فروقات ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالـة $\alpha \leq 0.05$ فـي درجـة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة وفقاً لمتغرات ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع البلدية، ومتغير تصنيف البلدية ).***

## 3-فرضيات الدراسة.

**1**- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق معايير الحوكمة الجديدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعـزى إلـى متغير الجنس.

**2**- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعـزى إلـى متغير العمر.

**3**- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعـزى إلـى متغير المؤهل العلمي.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعــزى إلــى متغير سنوات الخبرة في المجالس البلدية.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعــزى إلــى متغير موقع البلدية.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعــزى إلــى متغير تصنيف البلدية.

## 4- أهمية الدارسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث في مدخل مهم من مداخل تقييم الأداء وخاصة تقيــيم أداء البلديات في الضفة الغربية، ومن المعلوم أنّ فلسطين مــن البلــدان محــدودة المــوارد وتحتاج الى المساعدات الخارجية، حيث أنّ الدول المانحة أصبحت تقيم مدى تطبيق معــايير الحوكمة الجيدة من قبل الدول والمؤسسات كأحد المعايير فــي صــرف هــذه المســاعدات.
والأهمية المباشرة لهذه الدراسة هي:

1- مساعدة وزارة الحكم المحلي و المجالس البلدية وموظفي البلديات في تقييم الأداء.

2- فتح باب جديد أمام الباحثين على مزيد من البحث في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيــدة في قطاعات أخرى.

## 5- حدود الدراسة.

**1_** الحدود البشرية، حيث ستقتصر هذه الدراسة على كل من:

رؤساء المجالس البلدية وأعضائها في الضفة الغربية المصنفة حسب وزارة الحكم المحلي الفلسطينية أ و ب وج.

واستُثْنِيت البلديات المصنفة حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي (د) من أجل حصر مجتمع الدراسة على الباحث.

**2_** الحدود الزمنية، ستقتصر هذه الدراسة على عام 2007 فقط.

3_ الحدود الجغرافية، التي قصدها الباحث في تحديد البلديات في شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية:

1_ بلديات شمال الضفة الغربية وهي:بلديات محافظة جنين، بلديات محافظة نابلس، بلديات محافظة طولكرم، بلديات محافظة قلقيلية.

2_ بلديات وسط الضفة الغربية وهي: بلديات محافظة القدس، بلديات محافظة رام الله والبيرة، بلديات محافظة أريحا.

3_ بلديات جنوب الضفة الغربية وهي: بلديات محافظة بيت لحم، بلديات محافظة الخليل.

## 6-تعريفات.

**1-** البلدية، هيئة الحكم المحلي: هيئة عامة محلية تتولى إدارة المصالح المحلية تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري.

**2-** النزاهة: وهي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.

3- المحاسبة العمودية: هي محاسبة جمهور الناخبين لرئيس المجلس البلدي وأعضائه، إمّا بتجديد الشرعية التي يتمتعون بها من خلال إعادة انتخابهم إذا ما أوفى هؤلاء بوعودهم الانتخابية، وإمّا بمعاقبتهم من خلال عدم التصويت لهم في صناديق الاقتراع في حال عدم رضا الجمهور عن أدائهم.

4- المحاسبة الأفقية: يكون كل مَنْ يشغل منصباً مسئولا أمام جهة أخرى على مستوى أفقي.

5- الحوكمة: الممارسات والوظائف التي تتبناها الإدارة العليا في المؤسسة لتوجه وتدير عملياتها العامة وأنشطة برامجها لتحقيق قيم النزاهة والشفافية والمساءلة وتعزيز سلطة القانون.

## 7- متغيرات الدراسة.

المتغيرات المستقلة:

1- الجنس.

2- العمر لرئيس المجلس البلدي وأعضائه.

3- المؤهل العلمي لرئيس المجلس البلدي وأعضائه.

4- عدد سنوات العمل بالمجلس البلدي.

5- موقع المجلس البلدي ( محافظات شمال الضفة الغربية ، محافظات وسط الضفة الغربية، محافظات جنوب الضفة الغربية) .

6- تصنيف البلدية ( أ ، ب ، ج).

المتغير التابع: مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري والدراسات السابقة

**المبحث الأول: الإطار النظري للبحث.**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة.**

## المبحث الأول

## الإطار النظري للبحث

**الفرع الأول – الحوكمة مفاهيم أساسية.**

**الفرع الثاني – الحكم السيئ / الفساد.**

**الفرع الثالث- الحكم المحلي في فلسطين.**

# الفرع الأول

## الحوكمة: مفاهيم أساسية

### أولاً : مفهوم الحوكمة Governance Concept

في البداية لا بد من الإشارة إلى الخلط الذي يتم ما بـين مصـطلحي الحكومـة Government والحوكمة Governance . فنجد أنّ مصطلح حوكمة استُخدم كمرادف لمصطلح الحكومة لـدى البعض والذي ينطوي على انعكاسات سلبية أو مغلوطة نحو ما يعنيه كل من المصـطلحين مـن أبعاد على المستوى الحكومي والمجتمعي. [1]

وقد أ أكثر من معنى للحوكمة نتيجة اختلاف التفسير والفهم للمصطلح بين الكُتّاب والمفكـرين، وحتى بين المنظمات التي تناولت وبحثت في مضامين الحوكمة، فالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصـادي والتنميـة ( Organization for Economic Co-operation and Development) OECD ذهبا إلى أنّ الهدف من استخدام مضامين الحوكمة هو الوصـول الى التنمية الاقتصادية[2]، أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فإنه يهدف من دعوته الى استخدام مضامين الحوكمة وصولاً إلى التنمية البشرية المستدامة[3].

وعند ترجمة مصطلح Governance إلى العربية استخدمت عدة مصطلحات مرادفة له من قبل الباحثين والمنظمات مثل الحكم، الحكمانية، الحكم الرشيد، الحكـم الصـالح، منهجيـة الادارة، الإدارة الرشيدة والحوكمة. ويرى الباحث أنّ الفرق فيما بين هذه التسميات يعود إلى وجهة نظـر كل باحث أو منظمة من حيث البعد الذي يتناول فيه مضامين الحوكمة سـواء البعـد السياسـي الشامل أو البعد الاقتصادي أو البعد الإداري.

---

(1) محمد، جبريل، **الولاء المدني مقابل الولاء العضوي دراسة لحالة الحكم في فلسطين**، 2005، ص 11.

(2) http://www.worldbank.org/wbi/governance/

(3) الكايد، زهير، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، ص 7.

إن البدايات الأولى لتبلور فكرة الحوكمة بدأت بالظهور عندما أصبحت الحكومة مؤسسة أكثر بعداً عن المواطنين، وأكثر قرباً وارتباطاً بالعمليات الإدارية. وأصبح ينظر الى الحكومة بأنها مجموعة مؤسسات كواحدة من مجموعة عناصر اجتماعية أخرى(1). ويرجع سبب بُعد الحكومة عن المواطنين إلى كِبر حجم المجتمعات ممّا دعا إلى ضرورة وجود ممثلين لهؤلاء المواطنين يقومون بمهمة تمثيلهم، ونقل أفكارهم، ووجهات نظرهم في تكوين السياسات التي تهم المجتمع والمواطن. ومهما تكن عملية التمثيل، إلا أنها لن ترتقي إلى مستوى التمثيل الفعلي للمواطن نفسه، وهنا يأتي دور الحوكمة لتوفر الآليات لكيفية تفاعل القطاع الحكومي مع مؤسسات المجتمع المدني مع القطاع الخاص، وكيفية ارتباط تلك الأطراف بالمواطنين وكيفية اتخاذ القرارات في عالم يزداد تعقيداً وتشابكاً يوماً بعد يوم(2).

ومن العوامل الأخرى التي عملت على تطوير فكرة الحوكمة وجعلها موضع اهتمام ونقاش على المستوى العالمي هو أنْ الاهتمام بالأُمور العامة Public Issues لم يعد مقصوراً على الحكومة، لأنّ هنالك عناصر Actors أخرى مثل مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات الدينية،و الصحافة، والقطاع الخاص، تشارك- ليس فقط -في الاهتمام في الشأن العام، بل وفي أخذ الدور في طرح الأُمور العامة وتقديم الحلول لها(3).

---

(1) UNDP, Discussion Paper, **Reconceptualising Governance**, Discussion Paper (2) 1997, P 41-45

(2) محمد، جبريل، **الولاء المدني مقابل الولاء العضوي**: دراسة لحالة الحكم في فلسطين، 2005، ص 13-15.

(3) Robinson, Fred (others), **The governance of public and non- profit organization**, 2002,pp23-24.

## ثانياً: تعريف الحوكمة:

إنّ عددا من المنظمات الدولية بادرت إلى استخدام مضامين الحوكمة بشكل واسع، كآلية لإدامة التنمية، من خلال العناية بتحقيق تنمية الموارد البشرية وإدامتها والعناية بالتنمية الاجتماعية بشكل عام بالإضافة إلى التنمية الاقتصادية والسياسية والإدارية في القطاعات الحكومية والمجتمعية. ومن هذا التوجه تم تعريف الحوكمة من قبل البنك الدولي بأنها "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية"[1].

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فقد حشد عدداً من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة، على مدار فترات متتالية، حيث خلصوا إلى التعريف بأن الحوكمة تعني:

"ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته".

"لذا فالحوكمة تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم". وفي تطور آخر عُرّفت الحوكمة بأنها" التقاليد، والمؤسسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة، وكيفية سماع صوت المواطنين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام"[2].

أما المعهد الكندي للحوكمة Institute On Governance، فقد عرَّف الحوكمة بأنها "العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجه وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها"[3] مثلما عُرّفت الحوكمة بأنها:"الهياكل، الوظائف (المسؤوليات)، العمليات (الممارسات) والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة"[4].

---

(1) The World Bank, Governance &Development, 1992, P 1.
(2) UNDP , Governance for Sustainable Human Development, 1997, P3
(3) http://www.iog.ca/publications/ .
(4) Plumptre,Tim &(others), Governance and Good Governance: International & Aboriginal Perspectives, 1999, P 3

والحوكمة من منظور التنمية الإنسانية هي" الحكم الذي يعزز ويدعم ويصـــون رفـــاه الإنســـان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخيـــاراتهم وفرصـــهم وحريـــاتهم الاقتصـــادية والاجتماعيـــة والسياسية، لا سيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقراً وتهميشاً"[(1)].

إلا أنّ معظم الكُتّاب في مجال الحوكمة يتفقون بأنها تتعلق باتخاذ القـــرارات نحـــو التوجهـــات للمجتمع ولمؤسساتة المختلفة، فمثلا يتضح بأنّ الحوكمة تتضـــمن التفـــاعلات ضـــمن الهياكـــل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية اتخـــاذ القـــرارات وكيفيـــة تعبيـــر المواطنين عن وجهات نظرهم. لذا فإنّ الحوكمة تتعلق بالسلطة، والعلاقات والمساءلة على النحو الآتي: مَن له التأثير؟ مَن يتخذ القرارات؟ وكيف يتم مساءلة متخذي القرارات؟ لذا من الممكـــن استخدام الفكرة في مضامين مختلفة على المســـتوى العـــالمي Global، والـــوطني، والمحلـــي، والمجتمعي أو المؤسسي. [(2)]

## ثالثاً: الحوكمة الجيدة: Good Governance

إن الحوكمة الجيدة Good Governance هي مجموعة من المفاهيم التي تطـــوّرت تـــدريجياً لتصل إلى معايير تتبناها القيادات السياسية والكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير مـــوارد المجتمـــع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين[(3)]، وتستخدم الحوكمة الجيدة من قبل العديـــد مـــن المؤسســـات الدولية كوسيلة لقياس الاداء والحكم على ممارسة السلطة السياسية في إدارة شـــؤون المجتمـــع باتجاه تطويري تنموي[(4)].

---

**(1)** فرجاني، نادر، **تقرير التنمية الانسانية العربية 2002**، ص 101.

**(2)** Haid, (phillip & others), Re-focusing the lens: Assessing the challenge of youth involvement in public policy, the institute on governance,1999, p1.

**(3)** كريم، حسن، **مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، 2004، ص 95-97.

**(4)** Kaufman, Danial (&others), Assessing governance: Diagnostic tools and applied methods for capacity building and action learning, 2002, p1.

وتعتبر قيم النزاهة والمشاركة والشفافية والمساءلة من أهم سمات الحوكمة الجيدة التي تسعى من خلالها الى تعزيز سيادة القانون وتحقيق العدالة والمساواة في المجتمع. وتضمن الحوكمة الجيدة أن توضع الأولويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على أساس من توافق الآراء الواسعة في المجتمع ، وتعمل الحوكمة الجيدة على سماع أصوات الفئات الأكثر فقراً في عملية صنع القرار المتعلق بالتوزيع العادل لموارد المجتمع(1).

ولتحسين مستوى معيشة الأفراد، وزيادة مستوى دخل الفرد، والتقليل من حدة الفقر في المجتمعات النامية والعناية بحقوق المواطنين، دعت بعض المنظمات الدولية كالبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائيUNDP وصندوق النقد الدولي إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء الإداري على مستوى المجتمع، بما يمكن أن يحقق نتائج ملموسة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية والسياسية، وذلك من خلال استخدام مضامين الحوكمة الجيدة والإفادة من الدعم المادي الذي من الممكن أن تتلقاه الدول والمؤسسات التي تطبق مضامين الحوكمة الجيدة من قبل الدول المتقدمة(2). فعلى سبيل المثال، فإنّ الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ بعين الاعتبار مدى تطبيق مضامين الحوكمة الجيدة للبلد الذي تنوي تقديم مساعدات اقتصادية إليه. ومن الأمثلة على ذلك برنامج المساعدات الذي تقدمة حكومة الولايات المتحدة والذي يسمى(Millennium Challenge Account (MCA (3).

تحصل الدول النامية على قروض ومساعدات سواء من دول أو منظمات دولية، ولكن عجز حكومات هذه الدول من الإفادة من هذه المساعدات وقصورها عن تحقيق نتائج ايجابية، دفع هذه الدول والمنظمات المانحة الى إعادة النظر بالآليات المناسبة التي على تلك الدول أن تستخدمها

---

**(1)** UNDP , Governance for Sustainable Human Development , 1997 , P8

**(2)** البنك دولي، **إدارة أفضل لأجل التنمية في الشرق الاوسط وشمال أفريقيا**، 2004، ص 35

**(3)** Kaufman, Daniel, Measuring Governance Using Cross – Country Perceptional Data, The World Bank, 2005, P10

لتحقيق النتائج المرجوة من تلك المساعدات. وهذا بدوره يعكس عجز الإدارة الحكومية في الدول النامية عن حسن استثمار الموارد والفرص المتوفرة لديها مما يدعو إلى ضرورة إعادة النظر بالآليات والعمليات والمؤسسات والتفاعلات اللازمة لتعظيم فرص المشاركة في تحمل المسؤوليات بين الأطراف المكونة للحوكمة، وعدم ترك الأمر بيد الإدارة الحكومية المتسمة بالتكنوقراطية وبسلبية السياسين المتعاملين معها.

إنّ الحوكمة الجيدة Good Governance من وجهة نظر البنك الدولي، تتطابق مع فكرة تطوير الإدارة، حيث إنّ خبرات البنك الدولي في الدول النامية تشير إلى أنه رغم حسن تعميم البرامج والمشاريع التي يمولها البنك، إلا أنها تفشل في تحقيق تلك النتائج(1). ورغم ضرورة الإصلاحات القانونية، إلا أنّ القوانين الجديدة قد تصطدم بعدم الالتزام المستمر أو الإعاقة في تنفيذها على أرض الواقع. كذلك فإنّ الفشل في إشراك المستفيدين والمتأثرين بتصميم المشاريع وتنفيذها، يؤدي في حد كبير، إلى تقليص مدى إدامتها واستمراريتها في المستقبل. لذا فإنّ الحوكمة الجيدة من وجهة نظر البنك الدولي تكون أساسية لخلق البيئة الداعمة للتنمية وإدامتها حيث تتسم بالقوة والعدالة، مثلما هي مكملة اساسية للسياسات الاقتصادية المجدية(2).

أما الحوكمة الجيدة من وجهة نظر مشروع الأمم المتحدة الإنمائي UNDP فتعتبر حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها أيضاً من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الاهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسئولية أمام المواطنين(3).

---

**(1)** Kaufman, Daniel, An empirical exploration into global determinations of urban performance, world bank, 2004, pp 8-9

**(2)** إدراة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الاوسط و شمال أفريقيا: تعزيز التضمينية والمساءلة، البنك الدولي، 2004، ص 25.

**(3)** UNDP, Governance for Sustainable Human Development, 1997, P9

والحوكمة الجيدة تهدف إلى تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع من خلال مجموعة من المؤسسات، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، تربط بينها شبكة قوية من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس(1).

وتتحقق الحوكمة الجيدة إذا أنجزت ثلاثة أهداف هي(2):

**1**- المساواة أمام القانون والتطبيق الفعال له.

**2**- توافر الفرص لكل فرد لتحقيق طاقاته وإمكاناتة كاملة.

**3**- التأثير والإنتاجية وعدم الإهدار.

## رابعاً : قياس الحوكمة الجيدة:

تتباين الدول والمجتمعات في مستويات النضوج السياسي والاجتماعي والاقتصادي، لذلك فإنّ وضع معايير موحدة لقياس الحوكمة الجيدة قد يفتقد إلى الموضوعية، ويؤدي إلى عدم احترام الخصوصيات الثقافية للمجتمعات. لذلك يجب أن تتكيف معايير الحوكمة الجيدة مع حالة البلد أو المناطق التي تطبق فيها. وهذا التكييف للمؤشرات والمعايير ضروري للانتقال من مرحلة المفهوم النظري إلى ابتكار الآليات العلمية التطبيقية التي تسمح تدريجياً بتطوير الأداء الإداري والحكم، وتطوير مستويات الشفافية والمساءلة والمشاركة(3).

---

**(1)** فرجاني، نادر، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، 2004، ص 124 -125.

**(2)** رحال، عمر وآخرون، مدخل الى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين: الحكم المحلي نموذجاً، 2004، ص 29.

(3) كريم، حسن، ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، 2004، ص 100.

## خامساً: خصائص الحوكمة الجيدة:

من أجل المعرفة العملية لعملية الانتقال إلى مرحلة الحوكمة الجيدة، لابد من التعرف على خصائص الحكم السيئ[1]. فعندما يتصف الحكم بواحدة أو أكثر من الصفات التالية فإنه يعتبر حكماً سيئاً وهذه الصفات هي:

1. غياب الإطار القانوني أو عدم تطبيق القانون مع وجود مثل هذا الإطار، وعدم كونه عادلاً مع الجميع في حالة تطبيقه.
2. عدم شفافية المعلومات.
3. الفشل في الفصل بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، وخاصة بين المال العام والمال الخاص.
4. ضعف ثقة المواطنين بالقوانين.
5. وجود أولويات تتعارض مع التنمية، إضافة إلى إساءة استخدام الموارد.

وكغيرها من العلوم الإنسانية فإنه لا توجد للحوكمة الجيدة معايير مطلقة، بل معايير نسبية، وأنّ هناك أشكالاً من الحكم هي بلا شك أفضل من أشكال أخرى. إلا أنّ الخصائص التالية تعتبر موضع اتفاق لدى الباحثين والمهتمين بالحوكمة الجيدة وهذه الخصائص هي [2]:

**1**- وجود شرعية للسلطة نابعة من سلطة الشعب.

**2**- وجود المواطنين في قلب عملية صنع القرار.

**3**- وجود برامج مركزها المجتمع وتقوم على الإصغاء للمواطنين.

---

**(1)** مصلح، عبير، **النزاهة والشفافية في مواجهة الفساد**، 2007، ص 17.

**(2)** رحال، عمر وآخرون، **مدخل الى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين: الحكم المحلي نموذجاً**، 2004، ص 22.

كما أنّ خصائص الحوكمة الجيدة عديدة ومتنوعة، وهذه الخصائص أو المعــايير تتــوزع بــين معايير سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية.

وتختلف معايير الحوكمة الجيدة باختلاف الجهات ومصالحها. فلو نظرنا الــى المعــايير التــي يستخدمها البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لوجدنا أنها تستند الى مــا يحفز النمو الاقتصادي وحرية التجارة. ولقد استندت دراسة البنك الدولي عن " الحكم الجيد" فــي منطقة الشرق الاوسط وشمال أفريقيا الى معيارين أساسيين هما:

1. **التضمينية وتشمل:** حكم القانون والمعاملة بالمساواة والمشاركة وتــأمين فــرص متســاوية للافادة من الخدمات التي توفرها الدولة.
2. **المساءلة وتشمل:** التمثيل والتنافسية والشفافية والمساءلة.

**أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فركزت دراسة باسمها على أربعة معايير، هي:**

1. دولة القانون.
2. إدارة القطاع العام.
3. السيطرة على الفساد.
4. خفض النفقات العسكرية.

في حين أنّ برنامج الأُمم المتحدة الإنمائي UNDP حدد تسعة معايير تعتبر أكثر شمولاً وتنوعاً من المعايير التي وضعها البنك الدولي، وهذه المعايير هي[1]:

1. **المشاركة Participation**: وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشــرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم. وتركز المشاركة الرحبة على حريــة التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.

---

(1) UNDP, Governance for Sustainable Human Development , 1997, P13

2. **الشفافية Transparent**: التي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكـــون العمليـــات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافيـــة لفهـــم العمليات في المؤسسات ومتابعتها.

3. **العدالة والمساواة Equity & Equality**: بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافـــة أنـــواعهم وأجناسهم، لتحسين أوضاعهم، مثلما يتم استهداف الفقراء والاقل حظا لتوفير الرفاه للجميع.

4. **المســـاءلة Accountability**: يكون متخذو القرارات في القطاع العـــام والخـــاص وفـــي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمـــام مَن يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.

5. **تعزيز سلطة القانون Rule of Law**: يقصد بسيادة القانون اعتبار القانون مرجعية للجميع، وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، وذلك يعني **أن** تكون القوانين والأنظمـــة عادلـــة وتنفذ بنزاهة، سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الامن والسلامة العامة في المجتمع.

6. **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد Efficiency & Effectiveness**: حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

7. **التوجه نحو بناء توافق الآراء: Consensus Orientation**

تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول الى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون، وبشأن السياسات والاجراءات حيثما يكون ذلك ممكنا.

8. **الاستجابة: Responsiveness**

ينبغي أن تسعى المؤسسات وتوجه العمليات الى خدمة جميع أصحاب المصالح.

**9. الرؤية الاستراتيجية: Strategic Vision**

يجب أن يمتلك القادة والجمهور العام منظوراً عريضاً وطويل الأجل فيما يتعلق بالحوكمة والتنمية البشرية المستدامة، مع الإحساس بما هو مطلوب لهذه التنمية. كما ينبغي أن يكون هناك فهم للتعقيدات التاريخية والثقافية والاجتماعية التي يتشكل وسطها ذلك المنظور.

وهذه العناصر تترابط ويعزز بعضها بعضاً، فلا يوجد أي منها بمفرده. فإمكانية الحصول على المعلومات، تعني مزيداً من الشفافية ومزيداً من المشاركة ومزيداً من فاعلية صنع القرار. كما أن اتساع نطاق المشاركة يسهم في كل من تبادل المعلومات اللازمة لفاعلية صنع القرار وفي شرعية صنع القرارات. والشرعية بدورها تعني فاعلية التنفيذ، وتشجع على المزيد من المشاركة. كذلك فإن استجابة المؤسسات تعني أنها لا بد وأن تتسم بالشفافية وأن تلتزم في عملها بسيادة القانون إذا ما أرادت أن تكون منصفة.

## سادساً: مكونات الحوكمة:

**تتضمن الحوكمة ثلاثة ميادين رئيسية هي:**

1. الحكومة.
2. القطاع الخاص.
3. المجتمعات المدنية.

الحكومة
مؤسسات مدنية
القطاع الخاص

**المصدر: زهير الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، 2003**

فالحكومة تهيئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة، بينما يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، أما المجتمعات المدنية فتهيء للتفاعل السياسي والاجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية[(1)]. وبما أنّ لكل من

---

Institute on governance , Understanding governance in strong aboriginal commuinies , 1999, p 8 **(1)**

تلك المكونات والميادين نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بها يكون الهدف الاستراتيجي للحوكمة الجيدة هو تعزيز التفاعل البناء بين الميادين الثلاثة في المجتمع.

**أهمية المجتمع المدني:**

يُعرف المجتمع المدني بأنه " مجموع التنظيمات الطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها، ملتزمة بالقيم الديمقراطية"[1].

ويتكون المجتمع المدني من مجموعات منظمة أو غير منظمة وأفراد يتفاعلون اجتماعياً وسياسياً واقتصادياً ويُنظّمون بقواعد وقوانين رسمية وغير رسمية.

إن منظمات المجتمع المدني هي مجموع الجمعيات التي ينظم المجتمع نفسه حولها طوعاً. وتشمل النقابات العمالية، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الدينية والخيرية، والتعاونيات ومنظمات تنمية المجتمع والجمعيات المهنية[2].

لعل الاهتمام الأكاديمي في قطاع مؤسسات المجتمع المدني تعزز من خلال أعمال الأكاديمي الأمريكي"روبرت بوتام" الذي ركز أبحاثه العلمية في إيطاليا، وطوّر النظرية القائلة بأن الحوكمة الجيدة تُعزى إلى حد كبير، إلى وجود قطاع مدني صحي.

توصّل بوتام من خلال دراسات أكاديمية الى وجود علاقة إيجابية بين المشاركة المدنية ومستوى الثقة العالي للحكومة، مثلما أن العلاقة ايجابية ايضا بين المشاركة المدنية وارتفاع الأداء الاقتصادي. وللتدليل على أهمية المجتمع المدني فقد خلص روبرت بوتام الى ما يلي[3]:

---

**(1)** شاذلي ، فريد باسيل، الحوار المتمدن، العدد 1351، 2005.

**(2)** محمد، جبريل، **الولاء المدني مقابل الولاء العضوي دراسة لحالة الحكم في فلسطين**، 2005، ص 19-22.

**(3)** Plumptre Tim (& others), Governance and Good Governance: International & Aboriginal Perspectives, 1999, P 19-20.

1. إن المواطنين الذين يتصرفون متطوعين كأعضاء في الجماعات الدينية، النوادي الرياضية، تجمعات الأحياء السكنية، الاتحادات، الأحزاب السياسية وجماعات العمل السياسي، يشجعون على الثقة الاجتماعية والتعاون بين الاطراف المختلفة لما يمكن أن يسمى بالرأسمال الاجتماعي. وأن تقاليد تبادل الخدمات هي مثال على المساهمة في خلق رأس المال الاجتماعي في المجتمع.

2. إن الثقة والتعاون يعملان على التعزيز الذاتي والتراكمي في نفس الوقت. فحلقات الفضيلة ينبع عنها مستوى عال من التعاون، الثقة، تبادل التصرف بالمقابل، المشاركة المدنية وتحسين المستوى الجماعي.

3. وبالمقابل فإن غياب تلك السمات يعتبر معززا ذاتيا للسلوكيات النابعة عن غيابها مثل، عدم الثقة، الاستغلال البشع، العزلة، الفشل والركود من السلوكيات التي يزيد كل منها في الآخر، في وضع سلبي تكون نتيجتة حلقات مفرغة من النشاط.

4. إن وجود مستوى عال من الثقة والتعاون يقود إلى حكومة أفضل، فعلى جانب الطلب، نرى بأن المواطنين الذين يتحلون بتلك السمات يتوقعون حكومة أفضل. وعلى جانب العرض، فإن أداء الحكومة الممثلة لمواطنيها يتهيأ لها الأمر من خلال البنية التحتية الاجتماعية للمجتمع المدني والقيم الديمقراطية للمواطنين والرسميين على حد سواء.

5. وكذلك الأمر فإن أداء اقتصاديات السوق تتحسن في المجتمعات ذات المستوى العالي من الثقة والتعاون.

6. وعلى مدار العقود العديدة الماضية، فإن ظاهرة التطوعية وسلوكياتها وأشكال المشاركة المدنية قد انحسرت أو تراجعت بشكل واضح في الولايات المتحدة وفي الدول الغربية. وقد صاحب هذا الانحسار والتراجع نقص في مستوى الثقة بالحكومات.

7. لعل العامل الرئيسي في تراجع المشاركة المدنية يعود الى وجود التلفاز، إذ هناك سبب للاعتقاد بأن اتجاهات التكنولوجيا تعمل وبشكل قوي على زيادة التخصص أو النزعة الفردية في استخدامنا لأوقات الفراغ، وبهذا فإنها تعيق وتحطم الفرص العديدة لتشكيل رأس المال الاجتماعي في المجتمعات المتقدمة.

## سابعاً:مستويات الحوكمة: The Zone of governance

تحدث "بلمبتر وجرهام" عن ثلاث مناطق مكانية (Zone) يمكن أن ترتبط بها الحوكمة هي[1] :

1. **الحوكمة على المستوى العالمي: Governance in Global Space**

حيث تتعامل الحوكمة في المجال العالمي مع قضايا خـــارج مجـــالات الادارة الحكوميـــة الواحدة. وفي تعريف الحوكمة العالمية الذي تقدمه لجنة الأمم المتحدة المعنيـــة بالحوكمـــة العالمية ضمن تقريرها المعنون Our Global Neighborhood[2] "أنه الطريقـــة التـــي ندير بها الشؤون العالمية، والكيفية التي نرتبط فيها بعلاقاتنا فيما بيننـــا، والأســـلوب الـــذي نتّبعة في اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلنا المشترك". ويشدد التقريـــر علـــى ان الحوكمـــة العالمية لا تعني وجود حكومة عالمية، لأن ذلك لـــن يكـــون مـــن شـــأنة إلا تعزيـــز دور الحكومات، بل إنه يعني جعل البشر محور الشؤون العالمية.

وفي إطار هذا المستوى من الحوكمة، فإن دور الدولة يتمثل في[3]:

1.توفير التصور الاستراتيجي اللازم للتنمية المستدامة الطويلة الأجل.

2.تجديد الآليات التنظيمية والمؤسسات والعمليات المطلوبة وإصلاحها واســـتدامتها لإيجـــاد شراكة فعالة بين القطاعين العام والخاص.

3.العمل على تحويل الموارد الاجتماعية إلى الفئات المهمشة.

---

(1) Plumptre Tim (& others), Governance and Good Governance : International & Aboriginal Perspectives, 1999, P 19-20

(2) Oxford University Press, Report of the Commission Global Governance 1995.

(3) الامم المتحدة، الحكم السليم: تحسين الادارة الكلية في منطقة أسكوا، 2003، ص 5-6.

**2. الحوكمة الوطنية أو الحوكمة على مستوى الدولة: Governance in National Space**

وهذا النوع من الحوكمة يوجد داخل المجتمع الواحد، وتفهم أحيانا بأنهــا الحــق الخــاص للحكومة والتي يمكن أن تحتوي على عدة مستويات: الوطني، الولاية أو المحافظــة، شــبه المنطقة Aboriginal، الضواحي أو المحليات Urban or Local[(1)].

ومع أن الحكومة لا تزال هي الجهة الفاعلة الرئيسية، فإنها لا تتحمل وحدها عبء الحكــم. فقد تغير دورها، من دور السلطة الإدارية إلى دور قيادي في بيئة حكم متعــددة المراكــز. ومن أسلوب العمل البيروقراطي إلى الأسلوب التشاركي، ومن إعطاء الأوامر والإشــراف إلى المحاسبة على النتائج، ومن الاعتماد على القدرات الداخلية إلى الاعتماد علــى القــدرة التنافسية والابتكار[(2)]. والجدول التالي يبين نموذج هيكل الحوكمة على مستوى الدولة مــن أجل التنمية:

**جدول رقم (1) نموذج هيكل الحوكمة على مستوى الدولة من أجل التنمية**

| النمط التقليدي | متطلبات الحوكمة |
|---|---|
| وحدوي | إتحادي / كونفدرالي |
| مركزي | معولم ومحلي |
| الإدارة للمركز | التوجه للمركز |
| بيروقراطي | تشاركي |
| مساءلة من القمة الى القاعدة | مساءلة من القاعدة للقمة |
| تركز على القواعد والإجراءات | مرونة إدارية إنما مع محاسبة على النتائج |
| تعيينات لمدى الحياة في الخدمة المدنية | نظام التعاقد |
| القيادة والإشراف | مستجيب وقابل للمساءلة |
| تبعية داخلية | تنافسية |
| مغلق وبطيء | منفتح وسريع |
| عدم تحمل المخاطرة | حرية الفشل / النجاح |
| تركيز على الحكومة | تركيز على الحوكمة |

**المصدر: الحكم السليم: تحسين الادارة الكلية في منطقة إسكوا، 2003.**

**(1)** Plumptre Tim &Graham John, Governance and Good Governance: International & Aboriginal Perspectives, 1999, P 3

(2) الامم المتحدة، **الحكم السليم: تحسين الإدارة الكلية في منطقة اسكوا**، 2003، ص 7.

### 3. الحوكمة المؤسسية: Corporate Governance

وهذا النوع من الحوكمة يوجد في المؤسسات المساهمة وغير المساهمة، والتي تكون في العادة مسؤولة أمام مجالس الإدارة.

ويطلق الكثير من الادبيات على هذا النوع من الحوكمة اسم حوكمة الشركات، وهي تعتبر أحد العناصر الأساسية في مجال تحسين الكفاءة الاقتصادية. وحوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين الادارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وصاحبة المصلحة بصور مختلفة[1]. كما ينبغي أن يوفر أسلوب حوكمة الشركات الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والادارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتفق مع مصلحة الشركة والمساهمين فيها.

وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حوكمة الشركات على أنها[2]" مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة، ومجلس إدارتها، ومساهميها، وأصحاب المصالح الأخرى. وتوفر حوكمة الشركات الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحديد طرق تحديد هذه الأهداف ، إضافة إلى مراقبة الأداء" . وقد حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ لحوكمة الشركات تغطي المجالات التالية[3]:

**1**- حقوق المساهمين. يجب أن يحمي إطار حوكمة الشركات حقوق المساهمين.

**2**- المعاملة المتكافئة للمساهمين. يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (أغلبية وأقلية، مساهمين محليين وأجانب).

---

**(1)** حماد، طارق عبد العال، **حوكمة الشركات**، 2005، ص 9.

**(2)** مجلة سوق المال، الحوكمة في فلسطين ترف أم ضرورة ملحة، العدد الخامس ،2008.

**(3)** مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، القاهرة، 2003.

3- دور أصحاب المصالح. يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقــوق أصحاب المصلحة المختلفة المرتبطين بأعمال الشركة.

4- الإفصاح والشفافية. يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تقديم إفصــاحات موثوقــة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة بشأن الشركة.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة. يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجه الاســتراتيجي للشركة والمتابعة والرصد الفعال للإدارة بواسطة مجلس الإدارة.

وكانت المشاكل العديدة التي برزت أثناء الأزمة المالية الآسيوية،عام 1997، والتي تتضــمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشــآت الإعمــال وبــين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في الوقــت نفســه الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون مــن خــلال طرق ونظم محاسبية مبتكرة. كما أن فضيحة شركة "إنرون Enron" وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتــى في الدول المتقدمة.

**ثامناً : منظومة الحوكمة:**

إنّ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP[1]، قد حدد أربعة أنواع (مجالات) للحوكمة يتكون منها ما نستطيع أن نطلق عليه منظومة الحوكمة:

1. **الحوكمة الاقتصادية: Economic Governance**

ويتضمن هذا النوع من الحوكمة، عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في النشاطات الاقتصادية في الدولة. وهذا النوع من الحوكمة يؤثر في القضايا الاجتماعية مثل تحقيق العدالة ومحاربة الفقر وتحسين نوعية الحياة.

وتوضح الدراسات التي أعدها البنك الدولي الخاصة بالبلاد النامية وبالمنطقة العربية الأهمية لعوامل منظومة الحوكمة في زيادة سرعة التنمية الاقتصادية للّحاق بالبلاد الصناعية المتقدمة. وتُرجع هذه الدراسات انخفاض معدلات التنمية الاقتصادية في البلاد العربية إلى منظومة الحوكمة.

2. **الحوكمة السياسية: Political Governance**

ويوجد هذا النوع من الحوكمة في مجال آليات اتخاذ القرارات السياسية وتطبيقها وسن القوانين والتشريعات في الدولة. فالدولة يجب أن يكون لديها جهاز تشريعي مستقل يستطيع المواطنون أن ينتخبوا ممثليهم بحرية، وجهاز تنفيذي، وجهاز قضائي يتمتع باستقلالية عن الجهاز التنفيذي والجهاز التشريعي.

---

(1) UNDP , Reconceptualising Governance, Discussion Paper (2) 1997 , P10

### 3. الحوكمة الادارية: Administrative Governance

وهي نظام لتطبيق السياسات من خلال مؤسسات القطاع العام التي يجب أن تتصـف بمـا يلي:

- الكفاءة
- الاستقلالية
- المساءلة
- الشفافية

### 4. الحوكمة الشاملة: Systemic Governance

وتشمل العمليات والهياكل للمجتمع التي توجه العلاقات السياسية والاجتماعية والاقتصـادية لحماية الثقافة والمعتقدات الدينية والقيم الاجتماعية ، وللمحافظة أيضاً علـى بيئـة تضـمن مستَوى عالياً من الخدمات الصحية، والحرية والأمن ، حيث تؤدي إلـى مسـتوى معيشـة أفضل بالنسبة لجميع أفراد المجتمع.

## تاسعاً : نماذج الحوكمة: Governance Models

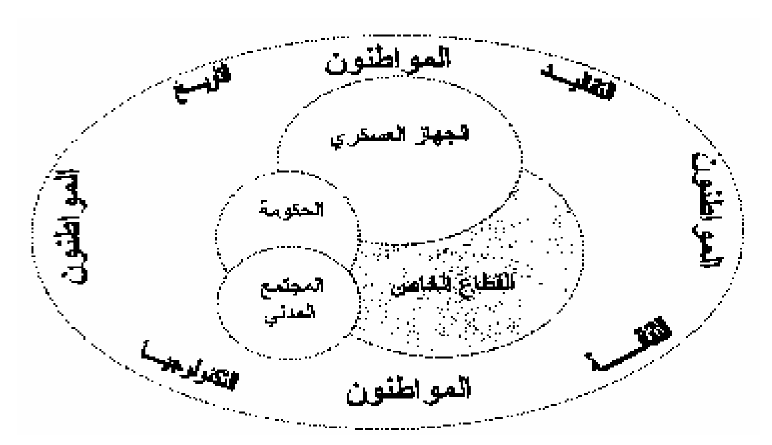
يعرف Mill Gell[1] نموذج الحوكمة بأنه " مجموعة مميزة أو تجمـع لهياكـل اداريـة ، مسؤوليات (وظائف) وعمليات (ممارسات) منسجمة منطقياً مع بعضها الـبعض. فالهياكـل تعبر عن المعايير التي يتم بموجبها اختيار عمليات مجالس الإدارة وتحديدها ويتم إنشـاؤها وفقا للتشريعات والأنظمة السياسية، بينما تُعبر المسؤوليات ( المهام والوظـائف المحـددة) عن ماهية الحوكمة، أما العمليات (الممارسات) فتعبـر عـن كيفيـة ممارسـات وظـائف الحوكمة".

(1) Gil , Mil , **Governance Do's & Don'ts**, 2001, P .10

**أما Plumptre & Graham فقد حددا ثلاثة نماذج للحوكمة يمكن وصفها بما يلي[1]:**

**1.النموذج العسكري:**

في هذا النموذج يكون الدور الأكبر في المجتمع للقطاع العسكري الذي يقـــرر طبيعـــة الإدارة للمجتمع، كما أن الصحافة تلعب دورا ضعيفا وتحركها المصـــالح والاهتمامـــات الخاصة. و سيطرة السلطة العسكرية على الموارد مع وجود القليل من المساءلة العامـــة وسيطرة العائلات القوية لا تتماشى مع فكرة الحوكمة الجيدة. والشـــكل التـــالي يوضـــح طبيعة التفاعل والسيطرة لقطاع معين على بقية القطاعات الأخرى.

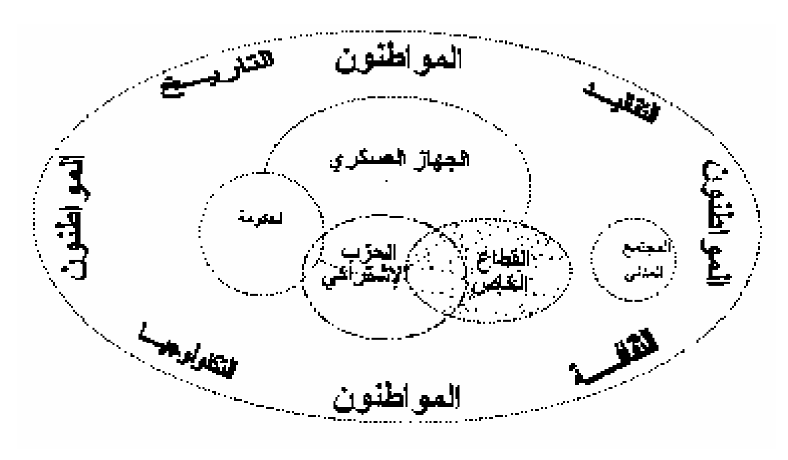



**المصدر Plumptre & Graham 1999**

2. **نموذج التحول الاقتصادي: Transition Economy** في هذا النموذج يوجد قطاع خـــاص يتكون من منشآت صغيرة نسبيا ومشاريع مملوكة عائليا ومتواضـــعة مـــن حيـــث الحجـــم والقوة. فكما هو مبين في الشكل رقم (3) فان الساحة مسيطر عليها من قبل مشاريع كبيـــرة تملكها الحكومات وتمر بمراحل من الخصخصة.

---

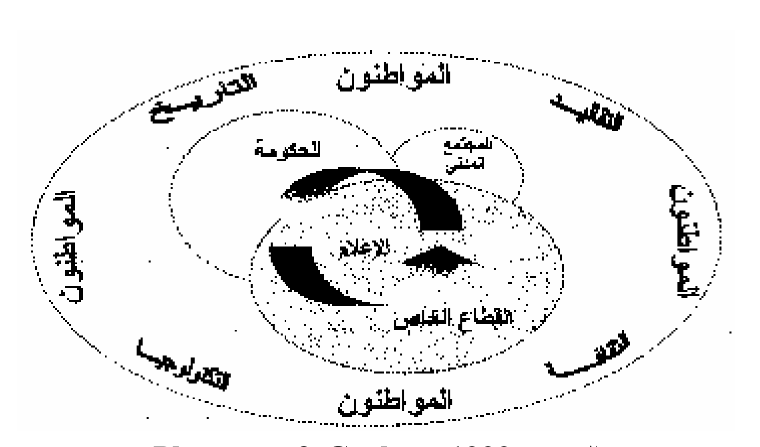
(1) Plumptre Tim &Graham John , Governance and Good Governance : International & Aboriginal Perspectives, 1999, P 16-18.




**المصدر Plumptre & Graham 1999**

**3. النموذج المستقبلي:**

في هذا النموذج فإن دور الحكومة قد يتراجع من خلال التقليص المدروس لما يعرف "التسريب المتنامي لسلطة الدولة" انسجاما مع ذوي الاعتقاد بأن الحكومة الأفضل هي الحكومة الأصغر. فكما هو مبين في الشكل رقم (4) فإن القطاع الخاص يلعب دوراً رئيسيا في الحوكمة يشاركه في ذلك الاهتمام قطاع إعلامي قوي.




**المصدر Plumptre & Graham 1999**

بالإضافة إلى نماذج الحوكمة التي وضعها كل من بلمتر وجراهام، فإنه وفي بداية التسعينيات من القرن الماضي تم وضع نموذج آخر يسمى نموذج الحوكمة بالسياسة لجون

كارفر. ووفقا للأدبيات المتاحة يعتبر نموذج الحوكمة بالسياسة النموذج الوحيد المتكامل كنموذج فكري متجانس المبادئ والأفكار[1].

فالنموذج يُمكْن مجالس الإدارة وأعضاءها كمخولين من المساهمين للتأكد من أن المؤسسات تحقق الأهداف المحددة من قِبل أعضاء مجلس الإدارة ويتصرفون بأمانة واستقامة.

وكما يقول كارفر، فإن هذا النموذج يُمكْن المجلس بالتخطيط وعمل اللجان والسيطرة على جدول الأعمال والميزانية والتقارير وتقييم المديرالتنفيذي وعلاقات الإدارة وكافة مجالات عمل المجلس.

**ولنجاح النموذج وضع كارفر عشرة مبادئ لا بد من الالتزام بها، وهي:**

**1.** تكون الثقة التامة من قِبل المُلاّك بالمجلس.

**2.**يتحدث المجلس بصوت واحد.

**3.**تعكس قرارات المجلس سياسات مهيمنة وسائدة في المؤسسة.

**4.**يصبغ المجلس السياسة بتحديد ماهية القيم العريضة ورسمها قبل التقدم نحو القيم الضيقة والمحدودة.

**5.**يعرف المجلس ويتعمق بدلا من الإقرار والاستجابة لما يطرح عليهم.

**6.**يعتبر تصميم الغايات الواجب الاساسي للحوكمة.

**7.**يتحكم المجلس بوسائل العاملين وبتحديدها بدلا من وصفها ورسمها لهم.

**8.**يصمم المجلس بشكل واضح إنتاجه وعملياته.

**9.**يصبغ المجلس الرابطة المتسمة بالتمكين والأمان مع الإدارة.

**10.**تفرض السيطرة القوية على الأداء والتحكم به، ولكن وفقا لمعايير السياسة فقط.

(1) **www.policygovernance.com**

واجه هذا النموذج العديد من الانتقادات الموجهة لتطبيقه على أنواع مختلفة من المؤسسات سواء الحكومية أو في القطاع الخاص أو التطوعي. فهذا النموذج يتطلب المعرفة والكفاءة من قِبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على حد سواء مثلما أنه من الصعب قبول فكرة أن النموذج يناسب كافة أحجام المؤسسات بأنواعها وأنماطها [(1)].

**عاشراً: علاقة الحوكمة الجيدة بالتنمية البشرية المستدامة:**

لقد تغيرت مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الاقتصادي الى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية البشرية المستدامة، التي تعني "توسيع خيارات الناس"[(2)].

ويعود السبب في ذلك إلى أن النمو الاقتصادي في بعض البلدان لم يترافق مع تحسن مستوى عيش أغلبية السكان، وبهذا المعنى فإن تحسّن الدخل القومي لا يعني تلقائياً تحسين نوعية الحياة للمواطنين[(3)].

وتم ربط مفهوم الحوكمة الجيدة مع التنمية البشرية المستدامة، لأن الحوكمة هي الرابط الضروري لتحويل النمو الاقتصادي إلى تنمية بشرية مستدامة.

وكما قال السيد كوفي أنان، أمين عام هيئة الأمم المتحدة، "قد يكون الحكم الصالح (الحوكمة الجيدة) بمفرده هو أهم عامل للقضاء على الفقر وتعزيز التنمية. ويجب أن تصمم مؤسسات الحكم في المجالات الثلاثة وهي الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص كي تسهم في التنمية الإنسانية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية

---

**(1)** الكايد، زهير، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، 2003، ص 35.

**(2)** شعبان، عبد الحسين، **الحكم الصالح (الرشيد) والتنمية المستدامة**، 2007، ص 3.

**(3)** البنك الدولي، **ادارة حكم افضل لاجل التنمية في الشرق الاوسط وشمال افريقيا: تعزيز التضمينية والمساءلة**، 2003، ص 37.

اللازمة لتحرير القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاه الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرأة "[1].

وحسب دراسة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائيUNDP[2]، حددت خمسة مؤشرات للتنمية البشرية المستدامة، هي:

1. **التمكين: Empowerment**

أي توسيع قدرات المواطنين وخياراتهم، مما يعني إمكانية مشاركتهم الفعلية في القرارات التي تتعلق بحياتهم وتؤثر بها.

2. **التعاون: Cooperation**

وفيه تضمين لمفهوم الانتماء والاندماج كمصدر أساسي للإشباع الذاتي للفرد، فالتعاون هو التفاعل الاجتماعي الضروري.

3. **العدالة في التوزيع: Equity**

وتشمل العدالة في الإمكانيات والفرص وليس فقط الدخل.

4. **الاستدامة: Sustainability**

وتتضمن القدرة على تلبية احتياجات الجيل الحالي، دون التأثير سلباً في حياة الأجيال القادمة.

5. **الأمان الشخصي: Security**

ويتضمن الحق في الحياة بعيداً عن أية تهديدات أو أمراض معدية أو قمع أو تهجير.

---

**(1)** فرجاني، نادر، **تقرير التنمية الانسانية العربية**، 2002، ص

**(2)** UNDP , **Discussion Paper, Reconceptualising Governance**, Discussion Paper (2) 1997, P8

وتقوم عملية التنمية الإنسانية على محورين أساسيين، هما:

**1**-بناء القدرات البشرية الممكنة من التوصل الى مستوى رفاه إنساني راق وعلى رأسها:

أ_ العيش حياة طويلة وصحية.

**ب**_ اكتساب المعرفة.

**ج**_ التمتع بالحرية لجميع البشر دون تمييز.

**2**-التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني.

## الفرع الثاني

## الحكم السيئ – الفساد

### مقدمة

تعد ظاهرة الفساد ظاهرة قديمة قدم المجتمعات الانسانية، وهي ظاهرة لا تقتصر على شعب دون آخر أو دولة دون أخرى. وللفساد تكلفة اجتماعية واقتصادية باهظة، لأنه يعمل على تأخير

عملية التنمية وتحقيق الازدهار للشعوب، فمكافحة الفساد مطلب أساسـي للتنميـة الإنسـانية[1]. ويمثل الفساد أحد المظاهر الأساسية والشائعة لإدارة الحكم الرديئة. وهـو يظهـر مـن خـلال المحسوبية ومحاباة الأقارب والرشوة ، والفساد ينتهك مبدأ المساواة في المعاملة ، ويعبـر مـن خلال وجوده عن غياب المساءلة وعدم تطبيق القوانين والإفلات من العقاب.

## أولاً: تعريف الفساد:

عرف المجلس التشريعي الفلسطيني الفساد بأنه[2] "الخروج على أحكام القانون أو الأنظمـة الصادرة بموجبه، أو مخالفة السياسات العامة المعتمدة من قبل الموظف العام بهدف جنـي مكاسب (منافع) له أو لآخرين ذوي علاقة، أو استغلاله لغياب القانون بشكل واع للحصول على هذه المنافع"

أما منظمة الشفافية الدولية فقد اعتمدت التعريف التالي للفساد[3] "الفساد هو تحريف سـلطة ما لفائدة خدمة مصالح خاصة، سواء تعلق الأمر بسلطة سياسية أم بسلطة قضائية أم إدارية أم اقتصادية، بمعنى أن الفساد عبارة عن اتخاذ القرارات في الشأن العام وفـق اعتبـارات المصلحة الخاصة، وليس المصلحة العامة".

وارتأت اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد للعـام 2003[4]، ألا تعـرف الفسـاد تعريفـاً وصفياً، بل عرفته من خلال الإشارة إلى الحالات التي يترجم فيها الفساد إلـى ممارسـات فعلية على أرض الواقع، ومن ثم القيام بتجريم هذه الممارسـات وهـي: الرشـوة بجميـع

---

**(1)** كريم، حسن، **ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، 2004، ص 105.

**(2)** الشعيبي، عزمي، **ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**، 2004، ص 713.

**(3)** **نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد**، كتاب المرجعية، منظمة الشفافية الدولية، ص 23.

**(4)** مصلح، عبير، **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، 2007، ص 58.

وجوهها في القطاعين العام والخاص، والاختلاس بجميع وجوهه، وإساءة استغلال الوظيفة، والثراء غير المشروع، وغيرها من أوجه الفساد الأخرى.

أما أضرار الفساد فهي كثيرة، يمكن إجمالها بما يلي[1]:

**أولاً: على المستوى الاجتماعي:** الفساد يؤدي الى خلخلة القيم الأخلاقية وانتشار الإحباط والحقد الاجتماعي، ويزيد من التعصب والتطرف كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

**ثانياً: على المستوى الاقتصادي:** الآثار المدمرة التي يتركها الفساد في التنمية الاقتصادية في المجتمع، والتكلفة الكبيرة التي تنتج عنه بسبب هدر المال العام.

فضلاً عن أنه يحول دون قيام بيئة تنافسية حرة تعد شرطاً أساسياً في جذب الاستثمارات المحلية والخارجية، والفساد يؤدي إلى إضعاف فرص العمل وتوسيع ظاهرتي البطالة والفقر.

## ثانياً: أسباب انتشار الفساد:

تعددت الأسباب الكامنة وراء انتشار ظاهرة الفساد وتفشيها في المجتمعات، ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة التي تشكل في مجملها ما يسمى ببيئة الفساد.

**1.** انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة. ويمكن ملاحظة مدى السوء الذي وصلت إليه الأوضاع في

---

**(1) اتفاقيات مكافحة الفساد في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**، منظمة الشفافية الدولية، ص 4.

العالم العربي من خلال الإحصاءات التي يوردها تقرير التنمية الإنسانية العربيـــة للعـــام 2002و التي تشير إلى أن الدخل القومي ل 22 بلداً عربياً هو أقل من الـــدخل القـــومي لأسبانيا، وأن 40% من العرب البالغين (65 مليون شخص) أميون[1].

2. عدم التزام مبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث ، التنفيذية والتشريعية والقضائية ، في النظم السياسية العربية، وطغيان السلطة التنفيذية على بقية السلطات الأخرى.

3. ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد.

4. ضعف دور وسائل الإعلام ومحدودية الحريات التي تتمتع بها هذه الوسائل في الكشـــف عن قضايا الفساد.

5. ضعف مؤسسات المجتمع المدني و مؤسسات القطاع الخاص في الرقابـــة علـــى الأداء الحكومي.

6. غياب سيادة القانون: فعند غياب سيادة القانون تنتهك الحقوق والحريات، وتصادر حريـــة الرأي والتعبير والتنظيم.

7. تزداد فرص انتشار الفساد في البلدان التي تمر في مراحل انتقالية.

## ثالثاً: مكافحة الفساد:

إن مواجهة الفساد والحد من آثاره المدمرة على المجتمعات، يتطلب إيجاد بيئة تطبق فيهـــا مفاهيم الحوكمة الجيدة من سيادة القانون وقيم النزاهـــة والمســـاءلة والمحاســـبة العموديـــة والأفقية والشفافية.

**(1)** فرجاني، نادر، **تقرير التنمية الانسانية العربية 2002**، ص 103 – 104.

وتعتبر الشفافية عنصراً أساسياً في أي برنامج يهدف إلى مكافحة الفساد. وعادة ما يتم التأكيد على شفافية أنشطة الحكومة، خاصة الأكثر عرضة للفساد في الخطط والبرامج التي تهدف إلى مكافحة الفساد، وتشمل هذه الأنشطة[1]:

**1**- المشتريات العامة.

**2**- الجمارك.

**3**- الضرائب.

**4**- الشرطة.

**5**- الهجرة.

**6**- التراخيص.

**7**-تقديم الخدمات في المجالات التي تحتكر فيها تقديم الخدمة.

**8**-تراخيص البناء وتحديد الأراضي.

**9**- التوظيف الحكومي.

وفي مؤتمر الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية الذي انعقد في المملكة الأردنية الهاشمية في شباط 2005،[2] أشار إلى أن على الدول العربية القيام بالكثير فيما يتعلق بشفافية الحكومة. وتُعدّ شفافية الحكومة في البلاد العربية في المجالات التي تم الإشارة إليها أعلاه عاملاً أساسياً للمشاكل المزمنة في الفساد الإداري في المنطقة العربية. وعليه فإن زيادة شفافية الحكومة تمثل شرطاً أساسياً لتحسين الحوكمة في البلاد العربية.

---

**(1)** عاشور، أحمد، **تحسين أداء التنمية من خلال إصلاح منظومة إدارة الحكم في الدول العربية**، 2005 ، ص 38.

**(2)** **www.arabgov-initiative.org/**

وتعبيراً عن الإرادة السياسية الوطنية لمكافحة الفساد في فلسطين تقدم الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة – أمان – [1]بخطة وطنية شاملة لمكافحة الفساد تتكاثف في تطبيقها جهود الحكومة والأحزاب السياسية والإعلام والحكم المحلي والقطاعين الخاص والأهلي من أجل:

1_ استكمال تشريعات مكافحة الفساد .

2_ استكمال بناء وتفعيل مؤسسات أجهزة الرقابة العامة.

3_ اعتماد مجموعة من السياسات العامة التي تحد من فرص الفساد خاصة في القطاعات المتعلقة بخدمة الجمهور.

4_ تدعيم سلطة القضاء المستقل وتعزيز قدراته لفرض سيادة القانون.

5_ رفع درجة الوعي العام للجمهور الفلسطيني بجميع مظاهر الفساد بما فيها ممارسات الواسطة والمحسوبية والبيئة الداعمة لها.

وقد أولت الخطة الوطنية لمكافحة الفساد في فلسطين أهمية خاصة للمجالس المحلية الفلسطينية لدورها في تعزيز مبادئ الشفافية وأنظمة المساءلة ومكافحة الفساد في أعمالها وممارسة مسئوليها والعاملين فيها وتبني العمل بموجب أنظمة المساءلة وأسس الشفافية في الممارسة اليومية لمجالس الحكم المحلي سواء من حيث الإدارة أو العمل أو في تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات للجمهور.

(1) الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، **الاطار العام للخطة الوطنية لمكافحة الفساد 2008 –2010**، رام الله، 2008.

**وحددت منظمة الشفافية الدولية خمسة مجالات رئيسية لمكافحة الفساد هي:** [1]

**1**- القيادة.

**2**- البرامج العامة.

**3**- إعادة التنظيم الحكومي.

**4**- الوعي العام.

**5**- إنشاء مؤسسات لمكافحة الفساد.

**رابعاً: مظاهر الفساد في القطاع العام وأشكاله:**

قد يكون الفساد فردياً يمارسه الفرد بمبادرة شخصية دون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى، وقد تمارسه مجموعة بشكل منظم، ويشكل ذلك أخطر أنواع الفساد.

ويقسم الفساد إلى:

**1.فساد أفقي ( فساد صغير ) :Minor Corruption**

يمكن التمييز بين حالتين من الفساد الصغير، تتم الأولى منها بقبض الرشوة من أجل تقديم الخدمة الاعتيادية المشروعة، أما الثانية فتتمثل بالرشاوى الصغيرة التي يتقاضاها الموظفون الصغار وبعض المسؤولين الحكوميين من ذوي الرواتب المحدودة نتيجة القيام بتسهيلات غير مشروعة، كإفشاء معلومات سرية أو إعطاء تراخيص غير مبررة[2].

**2.فساد عمودي (فساد كبير): Gross Corruption**

هو الفساد الذي يقوم به كبار الموظفين والوزراء و رؤساء الدول، مثل تخصيص الأموال العامة للاستخدام الخاص، ويرتبط الفساد الكبير بالتأثير على اتخاذ القرارات، مثل قرارات إنشاء المشروعات الاقتصادية.

---

**(1)** **www.transparancy.org/**

**(2)** مصلح، عبير، **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، 2007، ص 61.

ومن السلوكيات التي يمكن أن تندرج تحت مظاهر الفساد في فلسطين[1]:

1-**الرشوة ( Bribery)**: أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفة للأصول.

2-**المحسوبية** (Nepotism): أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي إليها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها.

3-**المحاباة (Favoritism)**: أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.

4-**الواسطة (Wasta)**: أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة.

5-**نهب المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.

6-**الابتزاز (Black Mailins)**: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

## خامساً: أسباب الفساد في عمل الهيئات المحلية

إن الفساد يستشري وتزداد الفرص لممارسته في المراحل الانتقالية، وفي مراحل التحولات السياسة والاقتصادية والاجتماعية، وفي غياب اكتمال القوانين والأنظمة أو عدمها.

---

**(1)** زحايكة، ماهر، **النزاهة والمساءلة والشفافية في عمل الهيئات المحلية**، الطبعة الاولى، 2005، ص 44-45.

لا شك في أن المجتمع الفلسطيني يمرّ بسبب ظرف الحل السياسي الانتقالي. بمجموعة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية، فإن ذلك يساهم في زيادة فرص الفساد في المجتمع الفلسطيني على مختلف قطاعاته.

أما الأسباب التي تعمل على زيادة فرص الفساد في عمل الهيئات المحلية في فلسطين فيمكن تقسيمها الى أسباب مباشرة وأسباب غير مباشرة[(1)].

**أ- الأسباب المباشرة**

**1**- عدم إجراء انتخابات محلية واعتماد سياسة التعيين.

**2**- عدم وجود هيكلية تنظيمية وإدارية للهيئات المحلية.

**3**- غياب علاقة شفافة ومنفتحة مع الجمهور، وعدم إمكانية الوصول إلى المعلومات والسجلات داخل الهيئات المحلية.

**ب- الأسباب غير المباشرة:**

**1**- عدم قيام جهات الرقابة بدورها في مجال الرقابة على أعمال الهيئات المحلية.

**2**- ضعف الجهاز القضائي وغياب سلطة القانون.

---

**(1)** زحايكة، ماهر، **النزاهة والمساءلة والشفافية في عمل الهيئات المحلية**، الطبعة الاولى، 2005، ص 38-42.

## ثامناً : المنظومة القانونية لمكافحة الفساد في فلسطين.

من أجل بناء أنظمة فعالة لمكافحة الفساد لا بد من سن قوانين تكون بمثابة الأداة الرادعة لكل محاولات الفساد. ويعني القانون هنا كل القواعد والإجراءات التي تهدف إلى محاربة المخاطر المرتبطة بالفساد والى الحد من ظهوره [1]. ومن أهم القوانين في فلسطين التي تحارب ظاهرة الفساد:

### 1_ قانون الكسب غير المشروع رقم (1) لسنة 2005.

عرف القانون الكسب غير المشروع بأنه[2]: "كل مال حصل علية الموظف لنفسه أو لغيرة بسبب استغلال الوظيفة أو الصفة أو نتيجة لسلوك مخالف لنص قانوني أو بأية طريقة غير مشروعة ، أو هو كل زيادة في الثروة تطرأ على الشخص بعد توليه الخدمة أو قيام أو على زوجته أو على أولاده القصّر متى كانت لا تتناسب مع مواردهم وعجز عن إثبات مصدر مشروع لها. وهذا القانون يقتصر على فئات محددة، هي[3]:

**1.**رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية ونوابه ومستشاروه.

**2.**رئيس وأعضاء مجلس الوزراء ومن في حكمهم.

**3.**أعضاء السلطة القضائية والنيابة العامة.

**4.**رؤساء الأجهزة ومديرو الدوائر ونوابهم في قوات الأمن والشرطة.

**5.**المحافظون ورؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية.

**6.**رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات المساهمة العامة ومديروها التنفيذيون التي تكون السلطة أو أي من مؤسساتها مساهماً فيها.

---

**(1)** مصلح، عبير، **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، 2007، ص 146.

**(2)** مادة **(1)** من قانون الكسب غير المشروع رقم (1) لسنة 2005.

**(3)** مادة (2) من قانون الكسب غير المشروع، رقم (1) لسنة 2005.

7.الموظفون الخاضعون لقانون الخدمة المدنية من الفئات الخاصة والأولى والثانية.

8.مأمور التحصيل ومندوبهم والأمناء علـــى الودائـــع والصـــيارف ومنـــدوبو المشـــتريات والمبيعات وأعضاء لجان الشراء والبيع من الفئات الثالثة والرابعة والخامسة المنصوص عليها في قانون الخدمة المدنية ومن في حكمهم من أفراد قوات الأمن والشرطة.

9.أي شخص آخر يقرر مجلس الوزراء إخضاعه لهذا القانون.

**2_ قانون ديوان الرقابة الإدارية والمالية.**

ينشأ بمقتضى هذا القانون[1] ديوان عام يسمى "ديوان الرقابة المالية والإداريـــة" يكـــون لـــه موازنة خاصة ضمن الموازنة العامة للســـلطة الوطنيـــة، ويتمتـــع بالشخصـــية الاعتباريـــة المستقلة، ويتمتع بالأهلية القانونية الكاملة لمباشرة كافة الأعمال والنشاطات التي تكفل تحقيق المهام التي قام من أجلها. أما أهداف الديوان فهي[2]:

1. ضمان سلامة النشاط المالي وحسن استخدام المال العام في الأغراض التي خصص من أجلها.
2. التفتيش الإداري لضمان كفاءة الأداء، وحسن استخدام السلطة والكشف عن الانحـــراف أينما وجد.
3. مدى انسجام ومطابقة النشاط المالي والإداري للقوانين والأنظمة واللـــوائح والقـــرارات النافذة.
4. ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام وتعزيز المصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية والاقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

أما المادة (31) من القانون فقد حددت الجهات الخاضعة لرقابة الديوان[3]:

**1.** رئاسة السلطة الوطنية الفلسطينية والمؤسسات التابعة لها.

---

**(1)** مادة (2) من قانون ديوان الرقابة المالية والادارية، رقم (15) لسنة 2004.

**(2)** مادة (3) من قانون ديوان الرقابة المالية والادارية، رقم (15) لسنة 2004.

**(3)** مادة (31) من قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية، رقم (15) لسنة 2004.

2. رئيس وأعضاء مجلس الوزراء ومن في حكمهم.

3. المجلس التشريعي ومن في حكمهم.

4. السلطة القضائية والنيابة العامة وأعضاؤها وموظفوها.

5. وزارات وأجهزت السلطة الوطنية الفلسطينية.

6. قوات الأمن والشرطة وكافة الأجهزة الأمنية والعسكرية.

7. الهيئات والمؤسسات العامة والأهلية والنقابات والجمعيات والاتحادات بجميع أنواعها ومستوياتها ومن في حكمها.

8. المؤسسات والشركات التي تملكها أو تساهم السلطة الوطنية فيها أو تتلقى مساعدة منها أو من الجهات المانحة للسلطة الوطنية.

9. المؤسسات والشركات التي رخّص لها باستغلال أو إدارة مرفق عام.

10. الهيئات المحلية ومن في حكمها.

**3_ قانون العقوبات.**

أما قانون العقوبات فقد تضمن عقوبات بالسجن والأشغال المؤقتة والمؤبدة والغرامات على الموظف العمومي الذي يقترف جرائم متعددة ومنها[1] قيام الموظف العمومي بطلب أو قبول أو أخذ وعد أو عطية، لنفسه أو لغيره، على أداء عمل من أعمال وظيفته أو يزعم أنه من أعمال وظيفته أو للامتناع عن القيام بهذا العمل.

(1) المواد من (103 –119) قانون العقوبات، رقم (15) لسنة 2004.

**4_ المرسوم الرئاسي رقم 59 لسنة 1992 بشأن الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن.**

أصدر الرئيس ياسر عرفات بصفته رئيس دولة فلسطين ورئيس اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية بتاريخ 1993/9/30 قراراً يقضي بتشكيل" الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن".

تتمتع الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن بعدد من وسائل الرقابة في سبيل القيام بمهامها المتعلقة بحماية حقوق المواطن وضمان التزام مؤسسات السلطة في تسيير أعمالها بالقانون ومبادئ العدالة وحقوق الإنسان. وتمتلك الهيئة صلاحية الرقابة على أعمال الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة لضمان التزامها بالقانون.

# الفرع الثالث

# الحكم المحلي في فلسطين.

مقدمة

إن أفضل وصف يمكن أن توصف به البلديات هو أنها حكومات محلية. وهذه المحلية هي التي تميز البلديات عن الحكومات الوطنية أو السياسية المعبر عنها من خلال مجلس الوزراء. ولا يكمن التمييز هذا في المستوى الجغرافي المحدود للعمل المحلي فقط، بل يكمن في القرب والاتصال المباشر ما بين المجلس المحلي والجمهور.[1]

وتعتبر السلطة المحلية ركيزة أساسية من ركائز الدولة الديمقراطية لكونها ذات أولوية تنموية وليست خدماتية فقط.

إن الهدف الاستراتيجي لجميع المجالس المحلية هو" تنمية المجتمع المحلي وتوفير خدمات البنية التحتية وتطويرها بصورة مطردة من خلال اتّباع أساليب ديمقراطية تعتمد على المشاركة والشفافية في نطاق المجلس المحلي والمجتمع المحلي والمؤسسات العامة والخاصة" [2].

وكاستنتاج أساس، يعتمد تحقيق النزاهة والشفافية ومكافحة الفساد في البلديات، وكما هو الحال في جميع المرافق العامة، على أن الوقاية هي خير من العلاج.

(1) أعرج، حسين (وآخرون)، **التجربة الفلسطينية في البلديات المستخدمة**، 2002، ص 15.

(2) **نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد، كتاب المرجعية**، ص 117.

## أولاً: أهمية الشرعية القانونية في تنظيم عمل البلديات.

تدار البلديات من خلال منظومة من القوانين والأنظمة. فالقانون هو الذي أوجد ونظم عمل البلديات وحدد اختصاصاتها وبين كيفية عملها، وبالتالي يجب على تلك البلـديات وهيئـات الحكم المحلي أن تعمل بموجب تلك القوانين والأنظمة. ومن الجـدير ذكـره أنـه يمكـن لأعضاء المجالس البلدية أن يتفادوا الوقوع في الإشكاليات والصعوبات القانونية سواء فـي تعامل الهيئة المحلية مع الجمهور أو في تعاملها مع السلطة المركزية المتمثلـة فـي وزارة الحكم المحلي عن طريق العمل بموجب النظام القانوني ساري المفعـول. وفـي فلسـطين يستقل أعضاء البلديات برسم السياسات العامة للمجلس البلدي المدار مـن قـبلهم. ويقـوم رؤساء المجالس البلدية وأعضاؤها برسم السياسات العامة لمجلس ما واتخاذ قرارات وتنفيذ سياسات لها أثر مباشر على المواطنين. [1]

## ثانياً: تحديد مفهوم الحكم المحلي:

إن تعدد وظائف الدولة الحديثة وتشابك العلاقات الاجتماعية وسيادة الأفكـار الديمقراطيـة كانت من الأسباب المباشرة في قيام الحكم المحلي، وهو أسلوب إداري ومظهر من مظاهر الحكم الديمقراطي. والحكم المحلي في صورته القائمة ظاهرة جديدة نشأت نتيجـة للتوسـع الكمي في وظائف الدولة الحديثة وفي واجباتها من جهة، وللتوسـع الكيفـي فـي حقـوق المواطنين من جهة ثانية[2].

والحكم المحلي ملازم لواقع أن الخدمات العامة هي حقوق للمواطنين يجب أداؤهـا بحيـث تضمن تحقيق الغرض منها. ومعنى هذا، أن يقوم المواطنون بتسيير أمورهم بأنفسهم ضمن

---

**(1)** قاروط، محمد، **مقالة بعنوان " دفاعاً عن قانون رقم (1) لسنة 1997**، جريدة الحياة الجديدة 2005/3/12، ص 8.

**(2)** الزبيدي، باسم وآخرون، **دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية**، الطبعة الاولى، 2005، ص 45.

هيئة محلية معينة. وبالتالي تحقيق الغاية من إنشاء الهيئات المحلية المتمثلة في توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين الحكومة المركزية والمناطق المحلية، مما أدى إلى تقسيم جهاز الدولة إلى جهاز مركزي وجهاز آخر، أعطيت له صلاحيات معينة، وأصبح يوصف باللامركزية. ويؤدي اتباع نظام سياسي معين للمركزية الإدارية أو اللامركزية إلى نتائج مهمة لعمل البلديات. ومن هنا يرى الباحث ضرورة التطرق إلى الفرق ما بين النظامين.

**1- المركزية الإدارية:**

تقوم المركزية على تجميع السلطات في يد هيئة رئاسية واحدة في جميع أنحاء الدولة. بمعنى ألا توجد في الدولة إلا سلطة واحدة تتولى الوظائف بنفسها، أو بواسطة موظفين لا تكون لهم سلطة ذاتية. بمعنى إن المركزية الإدارية تقوم على حصر الوظيفة الإدارية في الدولة على ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة، وهم الوزراء دون مشاركة هيئات أخرى[1].

**2- اللامركزية الإدارية:**

يقصد باللامركزية الإدارية توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات إقليمية أو مرفقيه مستقلة تباشر اختصاصها تحت إشراف الحكومة المركزية ورقابتها. [2]

ويتصف الحكم المحلي بأنه:

1- أفضل حكم موقعي ذاتي: أي حكم منطقة ذات مساحة محددة في كل ما يتعلق بشؤون سكانها.

---

(1) الامم المتحدة، **اللامركزية والدور الناشئ للبلديات في منطقة اسكوا**، 2003، ص 36.

(2) زهران، معروف محمد، **دراسة مقارنة اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية (أ) وآثارها في المشاركة والتنمية (1996-2004)**، 2005، ص 28-29.

**2**_ يتطلب إجراء انتخابات لاختيار أعضاء المجالس المحلية، فأبناء المنطقة أنفسهم أقدر على معرفة احتياجاتهم.

## ثالثاً: التطور التاريخي للحكم المحلي في فلسطين.

### أولاً: العهد العثماني:

إن الهدف الأساسي الذي من أجله أُنشِئت البلديات في العهد العثماني ( 1516 – 1917 ) هو لمساعدة الحكومة المركزية في بسط سيطرتها على البلاد والسكان، وكذلك كأداة لجمع الضرائب من المواطنين وتوريدها للسلطة المركزية. وكانت المجالس البلدية تتصف بقلة ومحدودية تمثيلها للسكان بالإضافة إلى ارتباطها بالسلطة المركزية للمتصرف الذي بدورة يقوم بتوجيه وإعطاء تعليماته للبلديات . ولقد بلغ عدد البلديات والمجالس البلدية مع نهاية الحكم العثماني على فلسطين اثنتين وعشرين بلدية. أما الأساس القانوني الذي من خلاله تم تنظيم البلديات وهيكلتها فهو قانون البلديات العثماني الصادر عام 1877. [1]

### ثانياً: عهد الانتداب البريطاني:

خلال فترة الانتداب البريطاني على فلسطين (1917 – 1948) بقي قانون البلديات العثماني ساري المفعول حتى عام 1934. في تلك السنة أصدرت حكومة الانتداب البريطاني قانون البلديات لعام 1934 ليصبح المرجع الوحيد المعتمد لتنظيم عمل البلديات في فلسطين[2]. وقد أجريت أول انتخابات بلدية عام 1926 بعد صدور مرسوم الانتخابات للبلديات في ذلك العام. في تلك المرحلة لم تلعب البلديات دوراً مؤثراً في الحياة السياسية، وإنما انحصر دورها في تقديم الخدمات للمواطنين[3].

---

**(1)** إشتية، محمد وآخرون، **البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين**، ص 20.

**(2)**إشتية، محمد وآخرون، **البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين** ، ص 21.

**(3)** عبد العاطي، صلاح، **الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين**، العدد 1315، 2005، ص 10.

**ثالثاً: الفترة ما بين عام 1948 – 1967.**

عقب انتهاء الانتداب البريطاني على فلسطين وحرب عام 1948 ونكبتهـا، وقيـام الإدارة المصرية في قطاع غزة، بقيت بلديات قطاع غزة تعمل طوال فترة حكم الإدارة المصـرية بموجب قانون البلديات البريطاني لعام 1934.

أما في الضفة الغربية فقد خضعت البلديات والهيئات المحلية لنظام الإدارة المحلية الأردني، الذي يقوم أساساً على تقسيم إداري ومحلي يعمل بنظام المحافظات، والألويـة والأقضـية والنواحي. لقد صدر أول قانون بلديات أردني شامل في سنة 1954، وبعد فترة وجيزة مـن العمل به، تم في سنة 1955 إصدار قانون جديد يفرض على البلديات والهيئـات المحليـة سيطرة مركزية شاملة، وأصبحت البلديات بموجب هذا القانون مؤسسات رسمية تقوم بتلبية رغبات الحكومة وحاجاتها.

**رابعاً: فترة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية وقطاع غزة.**

من الناحية النظرية، تبنت إسرائيل قوانين البلديات الأردنية والبريطانية التي كانـت سـائدة في الضفة الغربية وقطاع غزة، أما من الناحية العملية، فإن سلطات الاحتلال الإسـرائيلية أدخلت التعديلات التي تتلاءم ومصالحها وأهدافها، وذلك بإصـدار العديـد مـن الأوامـر العسكرية، كما نقلت لضباط الداخلية في جهاز الحكم العسكري الكثيـر مـن صـلاحيات السلطة المركزية المتعلقة بالبلديات، وذلك لإحكام الرقابة على عمـل البلـديات وتهمـيش دورها التطويري والتنظيمي، بالإضافة إلى الحد من استقلاليتها وفعاليتها. وفـي الأعـوام 1972 و1976 قررت سلطات الاحتلال الإسرائيلية إجراء انتخابـات بلديـة فـي الضـفة الغربية لإحضار رؤساء ومجالس بلدية من الذين رشحتهم لهذه الانتخابات والتي تدعي أنهم من المعتدلين (الموالين) والذين يكون بإمكانها في المستقبل التعامل معهم كبـديل لمنظمـة

التحرير الفلسطينية. ولما لم يكن لها ما أرادت وفاز في الانتخابات رؤساء بلديات ذوو توجهات وطنية ، مارست سلطات الاحتلال ضغوطات نفسية وجسدية على رؤساء البلديات حيث تم سجن بعضهم وتم إبعاد آخرين كذلك قامت بمحاولات اغتيال للبعض الآخر.بالإضافة إلى ذلك أصدرت سلطات الاحتلال في سنة 1980 قراراً بإلغاء الانتخابات البلدية وتم تنفيذ هذا القرار عام 1982. كما تم طرد وعزل رؤساء البلديات وحل العديد من المجالس البلدية وحلت محلها لجان بلدية معينة، يرأس ويدير بعضها ضباط إسرائيليون. [1]

**خامساً: البلديات والمجالس المحلية في عهد السلطة الوطنية الفلسطينية.**

قامت السلطة الوطنية الفلسطينية بتأسيس وزارة الحكم المحلي عام 1994، حيث تولت مهمة تطوير البلديات والمجالس المحلية[2].وتتبنى الوزارة مفهوماً محدداً للحكم المحلي، وترى أن الحكم المحلي يتألف من هيئات محلية على شكل بلديات ومجالس محلية و مجالس قروية و مجالس خدمات مشتركة، تعمل على خدمة المواطنين، ولكل هيئة محلية منطقة نفوذ. [3]

ومن الناحية القانونية أُصدر قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) /1997. حيث يبين هذا القانون طبيعة عمل البلديات والمجالس المحلية وهيئات الحكم المحلي الأخرى، وحدد هيكليتها. كما أكد هذا القانون مبدأ الديمقراطية كأساس لاختيار رؤساء المجالس البلدية وأعضائها وهيئات الحكم المحلي في انتخابات حرة ومباشرة. [4]

---

**(1)** إشتية، محمد وآخرون، **البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين**، ص 22-23.

**(2)** **http://www.molg.gov.ps/**

**(3)** وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، **دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية**، 2005، ص 36.

**(4)** قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997، مادة رقم (5).

وبتاريخ 1998/4/20 أصدر وزير الحكم قرار تصنيف البلديات الفلسطينية الى الفئات التالية: (1)

**1**- فئة (أ) وتشمل بلديات المدن التي كانت تعتبر مركزاً للمحافظات الفلسطينية.

**2**- فئة (ب) وتشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استلام السلطة لصلاحياتها وكذلك البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.

**3**- فئة (ج) وتشمل البلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة آلاف نسمة وأقل من خمسة عشر ألف نسمة.

**4**- فئة (د) وتشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من خمسة آلاف.

## رابعاً: علاقة البلديات مع وزارة الحكم المحلي.

إن المرجعية الأساسية المنظمة للعلاقة ما بين البلديات ووزارة الحكم المحلي تتمثل في قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997 والأنظمة الصادرة بموجبه. وقد اعتبر القانون البلدية شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي(2).

العلاقة بين وزارة الحكم المحلي والبلديات تعتمد على سياسة وزارة الحكم المحلي واستراتيجيتها القائمة على ترسيخ الأسس والمبادئ الديمقراطية واللامركزية الإدارية والمالية في البلديات.

وضعت المادة رقم (2 ) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997، الأسس العامة لعلاقة وزارة الحكم المحلي مع الهيئات المحلية، وبالتالي فإن وزارة الحكم المحلي مخولة بالقيام بوضع السياسة العامة ورسمها لأعمال مجالس البلديات، وكذلك

---

**(1)** **http://www.molg.gov.ps/**

**(2) قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997**، مادة رقم (2).

بتوجيه البلديات وهيئات الحكم المحلي وإرشادها لاتباع هذه السياسات والعمل بموجبها وتنفيذها.

ويمكن تلخيص بعض أعمال وزارة الحكم المحلي بما يلي:

**1**-الإعداد لانتخابات المجالس البلدية وهيئات الحكم المحلي.

**2**- ترفيع المجالس القروية المؤهلة الى مجالس بلدية وتصنيفها.

**3**- المصادقة على موازنات البلديات وهيئات الحكم المحلي وإقرارها.

**4**- إيقاف تنفيذ القرارات الصادرة عن هيئات الحكم المحلي التي تتعارض مع القانون.

**5**- المصادقة على المشاريع والأعمال التنظيمية والمخططات الهيكلية ورخص البناء.

## خامساً: تعداد الهيئات المحلية وتصنيفها وتوزيعها.

1_ **التعداد:** في آخر إحصائية صادرة عن الإدارة العامة للتشكيلات والانتخابات في وزارة الحكم المحلي، تبين أن عدد الهيئات المحلية الفلسطينية وصل إلى (495) هيئة محلية بعد أن أضيفت هيئات محلية فلسطينية وألغيت أخرى، فقد كانت الهيئات المحلية الفلسطينية حتى شهر 2004/6 (502) هيئة محلية[1] ثم تم تقليص عدد من الهيئات الفلسطينية أو دمجها، فوصل عددها إلى (495) هيئة محلية كما يتضح من الجدول رقم (2) الصادر عن الإدارة العامة للتشكيلات والانتخابات / وزارة الحكم المحلي 2004.

**(1)** وزارة الحكم المحلي الفلسطينية ، دراسة استطلاعية حول "تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية" ، 2005 ، ص 30.

**جدول رقم (2) عدد الهيئات المحلية الفلسطينية في المحافظات بحسب الإدارة العامة للتشكيلات والانتخابات لغاية 2004/9/30.**

| الرقم | المحافظة | عدد الهيئات | الهيئات المضافة | الهيئات الملغاة | العدد النهائي | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | جنين | 77 | ---- | ---- | 77 | |
| **2** | طوباس | 15 | ---- | ---- | 15 | |
| **3** | طولكرم | 35 | ---- | ---- | 35 | |
| **4** | قلقيلية | 34 | ---- | ---- | 34 | |
| **5** | نابلس | 59 | ---- | ---- | 59 | |
| 6 | سلفيت | 19 | ---- | ---- | 19 | |
| 7 | رام الله | 71 | ---- | 1 | 70 | ضاحية اسكان كساب |
| 8 | أريحا | 9 | ---- | ---- | 9 | |
| 9 | القدس | 27 | 1 | ---- | 28 | عرب الجهالين |
| 10 | بيت لحم | 39 | ---- | ---- | 39 | |
| 11 | الخليل | 92 | ---- | 7 | 85 | رقعة/الطبقة/فرش الهوى/كريسة/خريسة/أعزيز/تلة الصمود/الجرفان/قطعة الشيخ |
| 12 | غزة (خمسة محافظات) | 25 | ---- | ---- | 25 | كافة الهيئات المحلية تحولت الى بلديات |
| **المجموع** | | **502** | **1** | **8** | **495** | |

**المصدر: وزارة الحكم المحلي، "تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية" 2005.**

ويتضح من الجدول السابق أن أكثر محافظة فيها تركيز للهيئات المحلية، هي محافظة الخليل(18%) ثم جنين (16%) ثم رام الله (14%) ثم نابلس (11%) ثم بيت لحم (8%) ثم طولكرم(7%) ثم قلقيلية (6%) ثم القدس (5.5%) ثم سلفيت (4.5%) ثم طوباس (3.5%) وأخيراً أريحا (2%).

2_ **التصنيف والتوزيع:** من حيث تصنيف الهيئات المحلية وتوزيع هذا التصنيف على الهيئات المحلية والمحافظات الفلسطينية، فإن الجدول رقم (3) الصادر عن الإدارة العامة للتشكيلات والانتخابات /وزارة الحكم المحلي/2004 يوضح ذلك.

**جدول رقم (3) تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية على المحافظات وتوزيعها.**

| المحافظة | بلديات | مجالس قروية | لجان مشاريع | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| جنين | 12 | 31 | 34 | 77 |
| طوباس | 3 | 5 | 9 | 17 |
| طولكرم | 11 | 17 | 7 | 35 |
| قلقيلية | 5 | 10 | 18 | 33 |
| نابلس | 9 | 49 | 1 | 59 |
| سلفيت | 9 | 10 | ---- | 19 |
| رام الله | 15 | 53 | 2 | 70 |
| أريحا | 3 | 5 | 1 | 9 |
| القدس | 10 | 18 | 1 | 29 |
| بيت لحم | 10 | 21 | 8 | 39 |
| الخليل | 17 | 22 | 46 | 85 |
| غزة | 25 | ---- | ---- | 25 |
| **المجموع** | **129** | **241** | **127** | **497** |

**المصدر: وزارة الحكم المحلي، "تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية" 2005.**

يتضح من الجدول السابق أن أعلى تركيز في فئة البلديات الفلسطينية هو في غزة (21.5%) ثم الخليل (17%) ثم رام الله (13.5%) ثم جنين (12%) ثم طولكرم (9.5%) ثم بيت لحم (8.5%) ثم نابلس (7.5%) ثم سلفيت (7.5%) ثم قلقيلية (4%) ثم طوباس (2.5%) ثم القدس (0.8%) وأخيراً أريحا (0.8%).

**3_ تضارب البيانات حول الهيئات المحلية والتجمعات السكانية الفلسطينية.**

أظهرت دراسة أعدتها وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في نهاية عام 2003، أن عدد الهيئات المحلية الفلسطينية كان (498) هيئة محلية في تلك الفترة، وهو ما تضارب مع كشف الإدارة العامة للتشكيلات والانتخابات حيث ظهر أن عدد الهيئات المحلية حتى شهر 2004/10 كان (495) هيئة محلية[1].

اختلفت هذه الأرقام عن بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في شهر 2004/10 حيث بينت هذه الأرقام أن عدد التجمعات السكانية الفلسطينية هي (668) تجمعاً سكانياً، وتتضمن هذه الأرقام المخيمات الفلسطينية وتجمعات سكانية صغيرة ملحقة بهيئات محلية أخرى[2]، ولو تعمقنا أكثر في النظر فإننا نجد أن عدد الهيئات المحلية في نفس وزارة الحكم المحلي مختلف بحسب الجهة التي تقوم بالإحصاء، فقد تبين أن إحصاء الوزارة الرسمي هو (498) هيئة محلية بينما إحصاء الدائرة المختصة بالتشكيلات في الهيئات المحلية هو (495)، وكذلك اختلفت أرقام وزارة الحكم المحلي عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني فهي (497) هيئة محلية.

وفي هذه الدراسة قام الباحث بمراسلة دائرة التشكيلات والانتخابات في وزارة الحكم المحلي بهدف الحصول على آخر إحصائية بعدَدِ البلديات وأسمائها وتصنيفها (أ، ب،ج،د)، والملحق رقم (1) يبين هذه البلديات التي أعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة. حيث البلديات المصنفة (أ) تسع بلديات، والمصنفة (ب) أربع وعشرون بلدية، والمصنفة (ج) تسع وأربعون بلدية.

---

**(1)** **http://www.molg.gov.ps/**

**(2)** وزارة الحكم المحلي، " تصنيف الهيئات المحلية"، 2005، ص 32.

ويرى الباحث أن التحدي الأكبر الذي يواجه البلديات هو انتقال دورها و تطوير سياساتها واستراتيجياتها بحيث تنتقل من دور مقدم الخدمات التقليدية للمواطنين إلى دور تساهم فيه البلديات في عملية التنمية والتقليل من البطالة والفقر، وتبنّي سياسات تهدف إلى تعزيز الشعور بالانتماء الوطني. وقد سعت البلديات – بالتنسيق مع وزارة الحكم المحلي– إلى تطوير أعمالها واكتساب خبرات وتجارب جديدة من خلال سياسة التوأمة ما بين بلديات فلسطينية مع بلديات عربية وأجنبية، ولكن هذه السياسة، وحسب رأي بعض رؤساء البلديات الذين قابلهم الباحث لم تعطِ النتائج المرجوة منها. والجدول التالي يوضح بعض نماذج التوأمة بين مدن فلسطينية وأخرى عربية موضحة بتاريخ هذه التوأمة.

**جدول رقم (4) بعض نماذج التوأمة بين مدن فلسطينية وأخرى عربية**

| الرقم | المدن الفلسطينية | المدن العربية | تاريخ التوأمة |
|---|---|---|---|
| 1 | نابلس | تطوان /المغرب | 1999/9/19 |
| 2 | بيت لحم | أبو ظبي /الإمارات العربية المتحدة | أيار 1997 |
| 3 | بيت لحم | مادبا/ الأردن | 1996/9/13 |
| 4 | بيت لحم | الرباط/المغرب | 1999/9/18 |
| 5 | بيت ساحور | المنامة/البحرين | |
| 6 | الدوحة | انرا / المغرب | 1998 |
| 7 | الدوحة | تطوان/المغرب | 1999 |
| 8 | البيرة | العين / الامارات العربية المتحدة | 1987 |
| 9 | رام الله | اكدال الرباط /المغرب | 1999 |
| 10 | غزة | أغادير/المغرب | 1999 |
| 11 | غزة | صيدا/لبنان | 1999 |
| 12 | الخليل | فاس / المغرب | 1998 |

**المصدر: صلاح عبد العاطي، الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين.**

## المبحث الثاني

## الدراسات السابقة

أجرى الباحث مراجعة، من خلال مكتبات جامعات الضفة الغربية ومراكز الدراســات وشــبكة الإنترنت، للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وخاصة في فلسطين، وقد لاحظ أن هناك ندرة في الدراسات التي تتناول مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في البلديات بصورة مباشــرة، وقد وجدت بعض الدراسات التي تقترب من موضوع هذه الدراسة وهي:

**1_ ورقة عمل أبو عجرم.** [1]

الدراسة بعنوان "دور الوعي البلدي في التنمية المحلية"، قدمت في مؤتمر العمــل البلــدي الأول المنعقد في البحرين.

فقد عَرْفت الدراسة التنمية المحلية على أنها القدرة على الإفادة مــن مصــادر البيئــة البشــرية والمادية المتوافرة وزيادة تلك المصادر كَمّاً ونوعاً وتطويعها بما يعود نفعه على جميــع أفــراد المجتمع، مع ضمان استدامة هذه المصادر.

وناقشت الدراسة الواقع البلدي اللبناني، وخلصت إلى أن الحاجز النفسي لا يزال قائماً مــا بــين معظم البلديات والناس، نتيجة النقص في التعاطي ما بين البلدية وأبناء المجتمع، وكــأن العلاقــة مقطوعة أو ضعيفة، في ظل ميزان قوى مائل للأنانية على مستوى الأفــراد ومائــل للمركزيــة والتفرّد أيضاً في القرارات على مستوى بعض المجالس البلدية. ويعــود الســبب إلــى حــؤول البلديات دون إفساح المجال أمام المواطنين للمبادرة والمشاركة والمحاسبة.

وخرجت الدراسة ببعض التوصيات لمعالجة واقع العمل البلدي في لبنان، ومن هذه التوصيات:

---

(1) أبو عجرم، نهى الغصيني، **دور الوعي البلدي في التنمية المحلية**، مؤتمر العمل البلدي الاول، البحرين، 26-27/3/2006.

1. تحقيق النضج المدني.

2. إشراك الشباب في العمل العام.

3. إشراك المرأه: حيث تعد مشاركة المرأه في الشأن العام مؤشـــراً علـــى مســـتوى التطـــور الاجتماعي والثقافي والسياسي في المجتمع.

4. تفعيل العمل على مستوى أصغر وتعميم مفهوم لجان الاحياء.

5. اطّلاع رؤساء المجالس البلدية وأعضائها بمهـــامهم بـــروح المســـؤولية والمســـاءلة أمـــام المواطنين، مع الاحتفاظ بدرجة عالية من الشفافية في جميع الأوقات.

6. إتاحة السجلات والمعلومات لجميع المواطنين دون التمييز بينهم.

7. إشعار المواطنين بأهمية الشأن العام من خلال استشارتهم وإعلامهم حـــول كافـــة ألأمـــور، وإفساح المجال أمامهم للمشاركة.

**2_ ورقة بحثية قدمت إلى المؤتمر الثالث للمجالس المحلية المنعقد فـــي العاصـــمة اليمنيـــة صنعاء (2007)** [1]، ناقش ورقة عمل بعنوان " السلطة المحلية أصبحت أكثر قـــدرة علـــى تشخيص الواقع". حيث تحدثت هذه الورقة عن أهمية البلديات في اليمن، التي أصبحت حاجة ملحة تقتضيها عملية التنمية والتطور والنهوض الحضاري الشامل.

كما تطرقت الورقة في الجزء الثاني إلى النجاحات التـــي حققتهـــا البلـــديات فـــي مجـــال الاجتماعات الدورية للمجالس البلدية. فخلال النصف الأول من العام 2004 ارتفعت النسبة من 90% – 95%، بينما كانت في العام 2002 من 25% – 57%. وفي العام 2003 مـــا بين 07% – 58%.وهذا يدل على التزايد المستمر في وعي أعضـــاء المجـــالس المحليـــة

(1) المؤتمر الثالث للمجالس البلدية، ورقة عمل بعنوان " **السلطة المحلية أصبحت أكثر قدرة على تسخيص الواقع**" ، صنعاء، 2007.

وإدراكهم لأهمية عقد الاجتماعات التي يتم فيها تدارس العديد من الموضوعات ومناقشتها والتي تعد في صميم مسؤولياتهم.

**3_ دراسة العواملة والحنيطي (1995):** [1] **عملية تقييم الاداء للمجالس البلدية في الاردن.** إن الهدف من هذه الدراسة معرفة معايير أداء المجالس البلدية والجهات التي تحددها ومدى الالتزام بالقوانين والأنظمة والسياسات العامة للدولة والقدرة على إشباع الحاجات والمحافظة عليها ومدى الرضا العام للمواطنين والرقابة على أداء المجالس البلدية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدم وضوح معايير أداء المجالس البلدية والجهات التي تحددها وضعف الرضا العام عن المشاريع الخدمية والإنتاجية الفاعلة. وخرجت هذه الدراسة ببعض التوصيات منها:

**1**- ضرورة تحسين القدرات المالية للمجالس المحلية من خلال المشاريع الإنتاجية ومتابعة تحصيل المستحقات المالية من المكلفين.

**2**- تحديث التشريعات البلدية والعمل على تطويرها.

إن التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة تنسجم مع معيار تعزيز سلطة القانون من خلال التوصية بتحديث التشريعات البلدية والعمل على تطويرها، ومعيار الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد من خلال التوصية بضرورة تحسين القدرات المالية للمجالس المحلية ومتابعة تحصيل المستحقات المالية من المكلفين.

---

**(1)** نايل العواملة ومحمد الحنيطي "**عملية تقييم الاداء للمجالس البلدية في الاردن**" المجلة العلمية لكلية الاقتصاد، جامعة اليرموك، العدد السادس، 1995، ص 39.

**4 – لقد أجرى برنامج إدارة الحكم في البلاد العربية التابع لبرنامج الامم المتحدة الإنمائي**[1] العديد من الدراسات حول مؤشرات إدارة الحكم والفساد والحكم المحلي في البلاد العربية ومنها فلسطين. ويرى الباحث أنه من المفيد عمل مقارنة مابين فلسطين والأردن.

**حق التعبير والمساءلة:**

وهو مؤشر على إدارة الحكم حيث جُمعت عناصره من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية: الانتخابات الحرة والنزيهة، الحقوق السياسية، شفافية القوانين والسياسات.

وتتراوح التقديرات ما بين –2.5 و 2.5 والقيم العليا هي الأفضل.

جدول رقم (5): مؤشر حق التعبير والمساءلة، مقارنة بين الأردن وفلسطين.

**جدول رقم (5): مؤشر على حق التعبير والمساءلة، مقارنة بين الأردن وفلسطين.**

| الأردن | فلسطين |
|---|---|
| 1996 : –0.22 | 1996 : –1.64 |
| 1998: –0.38 | 1998 : –0.73 |
| 2000 : –0.38 | 2000 : –0.97 |
| 2002 : –0.43 | 2002 : –1.15 |
| 2003 : –0.6 | 2003 : –1.47 |
| 2004 : –0.67 | 2004 : –1.24 |
| 2005 : –0.74 | 2005 : –1.22 |

**المصدر: برنامج إدارة الحكم في البلاد العربية**

1. **سيادة القانون:** يتكون مؤشر سيادة القانون من تقيد المواطنين بالقانون، تتراوح التقديرات ما بين –2.5 و 2.5 والقيم العليا هي الأفضل.

---

**(1) http://www.pogar.org/arabic/governance/**

**جدول رقم (6): مؤشر على سيادة القانون، بين الأردن وفلسطين،**

| الأردن | فلسطين |
|---|---|
| 0.15 : 1996 | N/A : 1996 |
| 0.49 : 1998 | 1.24 : 1998 |
| 0.47 : 2000 | 0.23 :2000 |
| 0.3 : 2002 | 0.36− : 2002 |
| 0.39 : 2003 | 0.31− : 2003 |
| 0.36 : 2004 | 0.4− : 2004 |
| 0.43 : 2005 | 0.52− : 2005 |

**المصدر : برنامج إدارة الحكم في البلاد العربية.**

2. **ضبط الفساد:** مؤشر على إدارة الحكم جُمعت عناصره من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية: الفساد على مستوى المسؤولين الحكوميين ، الفساد كعقبة في وجه الأعمال التجارية ، مدى تواتر تقديم أموال غير قانونية إلى الرسميين والقضاة، مدى إدراك وجود الفساد في سلك الخدمة المدنية. تتراوح التقديرات ما بين − 2.5 و 2.5 والقيم العليا هي الأفضل.

**جدول رقم (7): مؤشر على ضبط الفساد، بين الأردن وفلسطين.**

| الأردن | فلسطين |
|---|---|
| 0.09− : 1996 | N/A : 1996 |
| 0.15 : 1998 | 0.43 : 1998 |
| 0.08 : 2000 | 0.72 : 2000 |
| 0.02 : 2002 | 0.93− : 2002 |
| 0.28 : 2003 | 0.95− : 2003 |
| 0.4 : 2004 | 0.61− : 2004 |
| 0.33 : 2005 | 1.09− : 2005 |

**المصدر: برنامج إدارة الحكم في البلاد العربية**

3. **مؤشر مدركات الفساد:** هذا المؤشر وضعته منظمة الشفافية الدولية، ويقيس درجة إدراك الفساد الموجود في أواسط المسؤولين العاملين والسياسيين. وتتراوح قيمة

تصنيفاته من(10) (الأقل فساداً) إلى صفر ( الأكثر فساداً). ويقيس هذا الدليل الفساد لدى الحكومات المحلية والوطنية، وليس لدى الشركات المحلية والأجنبية الناشطة في هذه الدول. والمؤشر تم تجميعه من (17) دراسة مسحية نفذتها (13) مؤسسة مستقلة مختلفة.

لم تُدرج السلطة الفلسطينية على مؤشر مدركات الفساد الخاص بمنظمة الشفافية الدولية في العام 2006 نظراً لعدم إجرائها عدداً كافياً من الاستبانات. وكانت السلطة الفلسطينية قد سجلت 2.5 نقطه في عام 2005 وحلت في المرتبة 108 من بين 159 دولة متساوية بذلك مع ليبيا ومتخلفة عن الجزائر ومتقدمة على اليمن.

أما الأردن فقد سجل 5.3 نقطة على مؤشر مدركات الفساد في العام 2006. وحل الأردن في المرتبة 40 من بين 163 دولة متقدماً بذلك على جميع الدول العربية باستثناء دول مجلس التعاون الخليجي. كما سجل الأردن 5.7 نقطة في العام 2005 وحل في المرتبة 37 من بين 159 دولة.(برنامج إدارة الحكم في الدول العربية).

**جدول رقم (8): مؤشر مدركات الفساد، بين الأردن وفلسطين**

| الأردن | فلسطين |
|---|---|
| 4.89 : 1996 | |
| 4.7 : 1998 | |
| 4.4 : 1999 | |
| 4.6 : 2000 | |
| 4.9 : 2001 | |
| 4.5 : 2002 | |
| 4.6 : 2003 | 3 : 2003 |
| 5.3 : 2004 | 2.5 : 2004 |
| 5.7 : 2005 | 2.6 : 2005 |
| 5.3 : 2006 | |

**المصدر: برنامج إدارة الحكم في البلاد العربية**

**5_ دراسة** زهران **(2005)**: [1] **دراسة اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية وآثارها في المشاركة والتنمية.**

عمد الباحث إلى دراسة المقومات والأدوات الأساسية التي يمكن لرؤساء الهيئات المحلية من خلالها تقديم أفضل الخدمات للمواطنين والمساهمة في اكتشاف نقاط الضعف في عمل الهيئات المحلية الفلسطينية وأدائها. وما يعكسة ذلك من فوضى ونقص في الخدمات الاساسية ومن إعاقة في عملية التنمية.

كما تحدث الباحث عن أهمية موضوع النظام المحلي من زاوية ارتباط الحكم الصالح بأداء الهيئات المحلية لأي مجتمع. فكلما كان المجتمع المحلي متطوراً، كان النظام السياسي أكثر شفافية وأكثر قدرة على العمل للصالح العام.

وتتناول هذه الدراسة ركيزة أساسية في عمل الهيئات المحلية ألا وهي اختصاصات الهيئات المحلية واستراتيجياتها. وبدون فهم هذه الاختصاصات وإدراكها لا يمكن لرئيس أي هيئة محلية أن يضع استراتيجياته الكفيلة بتفعيل أداء الهيئة المحلية، وتحفيز المواطنين على المشاركة في برامج المجتمع المحلي ونشاطاته التي هي جوهر العمل المحلي.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات هي:

**1**- ضعف الموارد الذاتية للهيئات المحلية.

**2**- شح الموارد المالية.

**3**- إهمال مشاركة المواطنين والمؤسسات الأهلية والقطاع الخاص في اتخاذ القرار وتنفيذه.

**4**- وجود حالة من الشك وعدم الثقه بين من يديرون عملية التنمية بشكل مركزي وبين الفئه المستهدفة (الجمهور) وهي الفئه التي يفترض أن تستفيد من هذه التنمية.

(1) زهران، معروف محمد، **دراسة إختصاصات وإستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية(أ) وآثارها في المشاركة والتنمية (1996-2004)**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2005.

**6_ دراسة المومني (2002): [1] إصلاح الحكم المحلي في الاردن"حالة البلديات الكبرى في اقليم الشمال.**

هدف هذه الدراسة هو التعرف على واقع الحكم المحلي في الأردن والتعرف على أثـــر مختلف مقومات اللآمركزية على عمل المجالس المحلية في الأردن. وتركز هذه الدراسة على إبراز الدور الذي تقوم به المجالس المحلية في التنمية السياسية والتقدم الاقتصـــادي والاجتماعي، حيث إن المجالس المحلية تمس حياة كل مواطن وتعتبر من أصلح البيئات التي تحدث التنمية الشاملة.

وتطرق الباحث في هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

**1**- مفاهيم اللامركزية بشقيها السياسي والإداري.

**2**- موظفو المجالس المحلية.

**3**- اختصاصات المجالس المحلية.

**4**- تمويل المجالس المحلية.

**5**- الرقابة المركزية على المجالس المحلية.

**6**- معوقات المجالس المحلية.

**7- دراسة للبنك الدولي بعنوان "الحوكمة الجيدة من أجل التنمية فـــي الشـــرق الأوســـط وشمال أفريقيا" تعزيز التضمينية والمساءلة. [2]**

**1.**وجد هذا التقرير أن منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تتصف بشكل عـــام بوجـــود فجوة حوكمة Governance Gap، فهذه المنطقة تعاني من انخفـــاض جـــودة الإدارة

---

(1) مومني، محمد فلاح، **إصلاح الحكم المحلي في الأردن " حالة البلديات الكبرى في إقليم الشمال**" رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2002.

**(2)** البنك دولي، **إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، الطبعة العربية، دار الساقي، 2004.

في القطاع العام. فدول المنطقة على مستوى كل بلد، وكذلك تعـاني مـن مسـتويات منخفضة بالنسبة لجودة الإدارة في القطاع العام عمّا هو متوقـع بالنسـبة لمسـتويات دخولها. وهذه الفجوة في وضع أسوأ للدول التي تملك مستويات دخول مرتفعة تحصـل عليها من موارد البترول.

2. وقد أشار التقرير بأنه في حالة قيام دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بتحقيـق مستوى جودة لإدارة القطاع العام، يناظر تلك القائمة في دول جنوب شرق آسـيا ذات الأداء الاقتصادي الجيد (أندونيسيا، ماليزيا، الفلبين، سنغافورة، تايلند)، فمن المتوقع أن ترتفع معدلات النمو لدول المنطقة إلى حوالي 1% سنوياً.

3. تأخرت البلاد العربية ( بغض النظر عن التفاوت في الدخل) عن معظم دول العالم فيما يتعلق بممارسة المساءله العامة. بل إنّ البلاد العربية الغنية تتأخر عن الـبلاد الفقيـرة الموارد فيما يتعلق بممارسة المساءله العامة، حيث تواجه حكومات هذه البلاد (الأولى) ضغوطاً أقل لتحسين الحوكمة بهدف دفع التنمية الاقتصادية. وتواجـه الـبلاد فقيـرة الموارد في المنطقة تناقضاً من نوع آخر، متمثلاً في رجوع فجوة الحوكمة فـي هـذه البلاد إلى وجود رغبة مكتسبة لدى المؤسسات القائمة لحصد المنافع الخاصة من خلال استغلال الأوضاع الضعيفة للحوكمة.

**8_ مشروع قياس أداء الهيئـات المحليـة الـذي طـوّره الملتقـى الفكـري العربـي. (2004 – 2005).** [1]

هدف هذا المشروع إلى تطوير نموذج لقياس أداء الهيئات المحلية الفلسطينية التـي مـن خلاله يتم تقييم مستوى الالتزام والنزاهه والشفافية في أداء المجالس المحليـة لحمايتهـا،

(1) ملتقى الفكري العربي، مؤشر النزاهة للهيئات المحلية الفلسطينية، القدس، 2004.

وضمان استقرارها واستقامتها. وطور المشروع مبادئ لقياس مستويات الأداء وبيان نقاط القوة والضعف في عمل الهيئات المحلية إضافة الى فحص مدى إطلاع الجمهور على مستويات النزاهه.

ويتكون مؤشر قياس الأداء من المتغيرات التالية:

**1_ التخطيط والمتابعة:**

-وجود خطة عمل لكل خدمة.

-وجود جدول زمني لتنفيذ الخطة.

-وجود استراتيجية للتنفيذ.

**2_ الالتزام بمقاييس الجودة والكلفة:**

-وجود معايير للنوعية والكلفة للخدمات المقدمة.

-وجود نظام لقياس النتائج وفقاً للمعايير الموضوعة.

**3_ الإدارة:**

-اجتماعات المجلس، من حيث العدد والنصاب.

-وجود جدول أعمال.

-وجود محضر لاجتماعات المجلس.

-وجود صفحة إلكترونية.

-وجود ترتيبات لذوي الاحتياجات الخاصة.

**4_ التنفيذ:**

-عدد العاملين ( ذكوراً وإناثاً).

-قيمة الرواتب والأجور.

-مجموع أيام العمل الصافية.

-معدل الفترة للمعاملة.

**5_ الاحتياجات للخدمة:**

-عدد المستفيدين.

-التوازن بين الحاجة الى الخدمة وكلفتها.

-عدد المواطنين الذين تم الاتصال بهم لخدمتهم.

**6_ المشاركة الشعبية وتوقعات متلقي الخدمة:**

-مستوى الرضا عن الخدمة.

-نسبة عدد الشكاوَى.

-وجود نشرات إرشادية لمختلف الخدمات أو لأي منها.

-مستوى رضا الجمهور عن العناية المجتمعية.

**7_ المصادر المالية:**

-كلفة الخدمة.

-سياسة تسعير الخدمة.

-نسبة التمويل الخاص.

-نسبة الضرائب والرسوم.

-نسبة المساعدات الخارجية.

**8_ إدارة الأموال:**

-التعامل مع البنوك.

-نظام الإيرادات.

-نظام المدفوعات والنفقات.

-نظام الإعفاءات.

**9_ المشاركة في توفير الأمن المجتمعي:**

-المشاركة في مكافحة الجريمة.

-المشاركة في مكافحة الآفات.

**10_ النمو المتصاعد ( التنمية المستدامة):**

-وجود خطط ثلاثية أو خماسية.

-وجود برامج لتدريب الموظفين.

-أثر الخدمة على قطاعات النمو الأخرى – القيمة المضافة-.

**9_ مشروع تعزيز قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في الهيئات المحلية:**

يهدف هذا المشروع الذي يقوم على تنفيذة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، إلى إنشاء نظام نزاهة ومساءلة في عمل الهيئات المحلية في فلسطين ، وذلك من أجل خلق بيئة مقاومة للفساد داخل هذه الهيئات. والغاية الأساسية من هذا المشروع هي تعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة في عمل الهيئات المحلية وذلك من خلال:

**1**_ رفع وعي الجمهور الفلسطيني بأهمية الانخراط والمشاركة في عمل الهيئات المحلية.

**2**_ تطوير البنية الإدارية والمالية للهيئات المحلية.

**3**_ تطوير نظام لتلقي شكاوى الجمهور وإقراره.

**4**_ تطوير آليات انفتاح على الجمهور وعلى وسائل الإعلام المحلية، تقوم من خلالها الهيئات المحلية، على نقل المعلومات للجمهور.

5_ تعزيز قيم النزاهة، ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة في عمل الهيئات المحلية.

6_ تطوير قدرات موظفي الهيئات المحلية وتدريبهم.

**10_ دراسة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية غرب اسيا بعنوان " الحكم السليم: تحسين الإدراة الكلية في منطقة أسكوا " (2003). [1]**

قامت هذه الدراسة بتحليل قضايا الحكم والإدارة الكلية في بلدان اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (أسكوا). وهي تستخدم مؤشرات سياسية واقتصادية وإدارية لتحليل تلك القضايا، ومدى قدرة الدول على تعزيز الحكم السليم في هذه المنطقة، ومدى استعدادها لذلك. وهي إذ تجري هذا التحليل، تركز خصوصاً على الأردن ولبنان والأراضي الفلسطينية.

وخرجت هذه الدراسة بنتيجة ترى أن بعض بلدان أسكوا أحرزت تقدماً كبيراً في مجال الحكم الاقتصادي. واستنادا إلى مؤشرات الحكم السليم، تبين الدراسة أن الأردن وعُمان وقطر والبحرين والمملكة العربية السعودية ومصر تأتي في مقدمة بلدان أسكوا التي تستخدم ممارسات الحكم السليم، حيث يبدو أن لديها "عبئاً تنظيمياً" أضعف وطأة، وسيادة للقانون أعلى مستوى، وكفاءة حكم أكثر. والواقع أن هذه البلدان تحتل مرتبة أعلى مقارنة بسائر البلدان النامية في العالم، بل إنّ مستواها قريب جداً من مستوى البلدان الصناعية المتقدمة.

والأردن هو في طليعة البلدان التي اعتمدت برامج إصلاحية لتحقيق الحكم السليم. وهو يتميز عن بقية البلدان من حيث مؤسساتة العامة.

---

**(1)** الحكم السليم، **تحسين الإدارة الكلية في منطقة أسكوا**، نيويورك، 2003.

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات، منها:

1. لابد من إعادة النظر في دور الحكومة، وخاصة في القواعد التنظيمية المطبقة في بلدان أسكوا، وذلك لمواكبة التغيرات السريعة في الواقع السياسي و الاقتصادي والاجتماعي.

2. يتطلب تحسين الحكم الإداري في بلدان أسكوا الابتعاد عن مجموعات القواعد التي تنظمها وتشرف عليها، واعتماد مجموعة قواعد أكثر انفتاحاً وشفافية ومساءلة.

3. ويتطلب نجاح سياسات الحكم السليم على الصعيد الوطني، وجود حكومة قوية وسريعة الاستجابة ومسؤولة عن الالتزامات المنوطة بها.

4. يعتمد نجاح النموذج الجديد للحكم السليم والتنمية على مشاركة المواطنين وتوفير البيئة الملائمة لذلك.

**11_ المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني، ورقة عمل بعنوان" النزاهة والشفافية والمساءلة في عمل الهيئات المحلية " 2002 [(1)]**

الهدف العام لهذه الورقة هو العمل على تعزيز الشفافية وتطوير المبادئ الأساسية اللازمة لنظام كفء في المساءلة في إطار المجالس والهيئات المحلية الفلسطينية، ويضمن ذلك تعزيز مفاهيم النزاهة في أوساط الجمهور والعاملين في المجالس.

**كما تضمنت هذه الورقة أهدافاً خاصة تتمثل في:**

1. فحص مستوى كفاءة أنظمة المساءلة في المجالس المحلية والأنظمة المعمول بها.

---

**(1)** مؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني، ورقة عمل بعنوان" **النزاهة والشفافية في عمل الهيئات المحلية**"، رام الله/ غزة، 2002/10/31.

2. زيادة وعي الجمهور بأهمية المشاركة المجتمعية في المساءلة من خلال تنظيم علاقات ما بين الجمهور وأعضاء المجالس المحلية ومسؤوليها.

3. تطوير مؤشرات لمستوى المساءلة والشفافية في عمل المجالس المحلية.

4. تعريف الكادر العامل في هيئات الحكم المحلي وتأهيله على نظم النزاهة والمساءلة والشفافية.

حددت هذه الورقة مظاهر الفساد في هيئات الحكم المحلي:

1. عدم إجراء الانتخابات بشكل دوري والاعتماد على التعيين لرؤساء هذه الهيئات وأعضائها.

2. عدم انتظام اجتماعات بعض المجالس المحلية، سواء الانتظام الزمني الدوري أم انتظام النصاب أم التغيير بجدول أعمال ملائم ومكتوب وتدوين المحاضر والقرارات بالشكل القانوني.

3. غياب علاقة شفافة ومنفتحة مع الجمهور.

4. عدم وجود نظام للتوظيف لمختلف الوظائف الأساسية يستند على الكفاءة المهنية.

5. عدم انتظام إصدار التقارير والبيانات المالية السنوية المدققة ومناقشتها في الاجتماعات الملائمة مع الجمهور.

**12_ دراسة, Kaufman, (&others) بعنوان Governance and the City:** [1]

حاول الباحث في هذه الدراسة إيجاد علاقة ما بين الحوكمة في البلديات وما بين متطلبات العولمة المتمثلة في شبكة الاتصالات وخدمات الإنترنت والمواصلات. وذلك من خلال قياس جودة الخدمات والبنية التحتية التي تقدمها البلدية للمواطنين ، وخرجت الدراسة بنتائج منها:

**1.** توجد علاقة ما بين الحوكمة في البلديات وبين متطلبات العولمة، وينعكس ذلك على تحسن نوعية الخدمات والبنية التحتية التي تقدمها البلدية للمواطنين.

**2.** التحسن في نوعية الخدمات وجودتها كان نتيجة لتحسن أنظمة المساءلة والمحاسبة المتبعة في البلديات.

**3.** وأكدت هذه الدراسة وجود علاقة طردية ما بين التكنولوجيا والحوكمة وأداء البلديات.

**13_ دراسة Kaufman, (&others) بعنوان Assessing Governance** [2]

هذه الدراسة التي أجراها فريق من البنك الدولي في محاولة لاستخدام الحوكمة كأداة تشخيصية Diagnostic Tools للوقوف على مَواطن القوة والضعف في المؤسسات، ولقياس أثر غياب مضامين الحوكمة على النمو. وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

**1.** إن غياب تطبيق معايير الحوكمة أو ما يسمى الحوكمة الضعيفة mis- governance تكون له نتائج مؤذية على مستوى معيشة الأفراد، وتوزيع الدخل القومي على أفراد المجتمع، وكذلك تخفض من مستوى القراءة والكتابة بين أفراد المجتمع.

---

**(1)** Kaufman, (&others), Governance and the city: An empirical exploration into global determinations urban performance, the world bank , 2004.

**(2)** Kaufman, (&others) ,Assessing Governance: Diagnostic tools and applied methods for capacity building and action learning , the world bank, 2002.

2.غياب الحوكمة يؤدي إلى تشويه الإنفاق العام وتزيد الفقـــر مـــن خـــلال تقليـــل كفـــاءة الاستثمارات وفعاليتها.

3.أصبحت الحوكمة المدخل إلى التطور الاجتماعي والاقتصادي.

4.تعتبر الحوكمة المدخل الأساس كأداة لتأهيل المؤسسات التي تعاني من الضعف والتشوه.

5.غياب الحوكمة يؤدي إلى ضياع المواهب والقدرات من خلال وضع الرجل غير المناسب في الوظائف العامة.

6.غياب الحوكمة يؤدي إلى انتشار مـــا يســـمى بالاقتصـــاد غيـــر الرســـمي Unofficial economic الذي يسبب انخفاضاً في عائدات الضرائب.

7.غياب الحوكمة مرتبط بانخفاض نوعية الخدمات العامة.

**14_ دراسة :Hepworth** [1]

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة ما بين حوكمة الشركات وأداء مؤسسات القطاع العـــام. ووضعت لهذا الغرض معايير تتمثل في: الشفافية، المساءلة، النزاهة، الكفاءة والفعالية، الثقة والتوقعية.وخلصت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ما بـــين معـــايير حوكمـــة الشـــركات ومؤسسات القطاع العام من حيث زيادة الكفاءة والفعالية في إنجاز الأعمال وتحسين نوعيـــة التقارير المالية الداخلية والخارجية وتحسين في مستويات الرقابة الداخلية وتحســـن فـــي أداء وسلوك الموظفين.

---

(1) Hepworth , noel, **Corporate Governance in the puplic sector,** slovenia, 2003

# الفصل الثالث

# منهجية الدراسة

- **منهجيـــــــة الدراســــــــة**
- **مجتمـــع الدراســـة والعينـــة**
- **أسلوب وأداة جمع البيانات**
- **صــــــدق أداة الدراســـــة**
- **ثبـــــات أداة الدراســـــة**
- **المعالجــــة الإحصـــــائية**

## منهجية الدراسة.

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على دراسة الظاهرة على أرض الواقع وتحليلها، وهو المنهج المناسب والأفضل – في رأي الباحث – لمثل هذه الدراسات.

## مجتمع الدراسة وعينتها.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء المجالس البلدية في الضفة الغربية للعـــام 2007/2006 والبالغ عددهم 979 عضواً موزعين حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي الفلســطينية للمجــالس البلدية وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (9).

**جدول رقم (9) خصائص مجتمع الدراسة من أعضاء المجالس البلدية**

| الرقم | تصنيف البلدية | عدد الأعضاء | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| 1 | أ | 128 | %13 |
| 2 | ب | 312 | %32 |
| 3 | ج | 539 | %55 |

وتتكون عينة الدراسة من 276 عضــواً اختيــرت بالاســتناد إلــى موقــع حســاب العينــات Survay.com بنسبة خطأ مقدارها 4% واختير أفراد العينة بطريقــة عينــة عشــوائية طبقيــة استناداً إلى تصنيف المجالس البلدية وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (10).

**جدول رقم (10) خصائص عينة الدراسة استناداً إلى تصنيف المجالس البلدية**

| الرقم | التصنيف | حجم العينة |
|---|---|---|
| 1 | أ | 36 |
| 2 | ب | 88 |
| 3 | ج | 152 |

وقد تم توزيع أداة الدراسة على العينة المفصلة أعلاة واسترجع منهـا 205 اسـتمارة، بنسـبة استرداد بلغت 74.3% وبذلك يبلغ حجم العينة 20.9% من مجتمع البحث. ويوضح الجدول رقم (11) خصائص العينة الديمغرافية .

**جدول رقم (11). خصائص العينة الديمغرافية**

| المتغيرات | العدد | النسبة المئوية | القيم الناقصة |
|---|---|---|---|
| **الجنس** | | | |
| ذكر | 182 | 88.8 | – |
| أنثى | 23 | 11.2 | |
| **العمر** | | | |
| 25–35 | 32 | 15.6 | |
| 36–45 | 65 | 31.7 | – |
| 46–55 | 85 | 41.5 | |
| 55+ | 23 | 11.2 | |
| **المؤهل العلمي** | | | |
| ثانوية عامة فما دون | 24 | 11.7 | |
| دبلوم | 49 | 23.9 | – |
| بكالوريوس | 102 | 49.8 | |
| ماجستير فأعلى | 30 | 14.6 | |
| **سنوات الخبرة في المجالس البلدية** | | | |
| 1–4 | 100 | 49.3 | |
| 5–10 | 46 | 22.7 | 2 |
| 10+ | 57 | 28.1 | |
| **موقع المجالس البلدية** | | | |
| شمال الضفة | 59 | 28.8 | – |
| وسط الضفة | 41 | 20.0 | |
| جنوب الضفة | 105 | 51.2 | |
| **التصنيف** | | | |
| أ | 37 | 18.0 | |
| ب | 75 | 36.6 | – |
| ج | 93 | 45.4 | |

**أداة الدراسة.**

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة و الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وبالرجوع إلى الأدبيات السابقة طور الباحث إستبانة تقيس موضوع الدراسة تكونت من قسمين رئيسيين ، ضم القسم الأول متغيرات الدراسة المستقلة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في المجالس البلدية، موقع البلدية وتصنيفها. في حين ضم القسم الثاني متغيرات الدراسة التابعة التي تقيس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، والتي تكونت من اثنين وستين مؤشراً وُزِّعت على تسعة محاور، هي:

**1**- تعزيز سلطة القانون.
**2**- المشاركة.
**3**- المساءلة.
**4**- الشفافية.
**5**- العدالة والمساواة.
**6**_ الاستجابة.
**7**_ الكفاية والفعالية في استخدام الموارد.
**8**_ الرؤية الاستراتيجية.
9_ التوجه نحو بناء توافق الآراء.

**صدق أداة الدراسة Validity**

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها التي أُخِذت بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12).

**جدول رقم (12). نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة**

| الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الاحصائية | الفقرات | قيمة (ر) | الدلالة الاحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| **.1** | 0.41* | 0.000 | .32 | 0.56* | 0.000 |
| **.2** | 0.46* | 0.000 | .33 | 0.49* | 0.000 |
| **.3** | 0.54* | 0.000 | .34 | 0.63* | 0.000 |
| **.4** | 0.51* | 0.000 | .35 | 0.59* | 0.000 |
| **.5** | 0.30* | 0.000 | .36 | 0.74* | 0.000 |
| **.6** | 0.52* | 0.000 | .37 | 0.53* | 0.000 |
| **.7** | 0.66* | 0.000 | .38 | 0.58* | 0.000 |
| **.8** | 0.67* | 0.000 | .39 | 0.56* | 0.000 |
| **.9** | 0.37* | 0.000 | .40 | 0.66* | 0.000 |
| **.10** | 0.48* | 0.000 | .41 | 0.52* | 0.000 |
| **.11** | 0.44* | 0.000 | .42 | 0.55* | 0.000 |
| **.12** | 0.59* | 0.000 | .43 | 0.61* | 0.000 |
| **.13** | 0.62* | 0.000 | .44 | 0.66* | 0.000 |
| **.14** | 0.41* | 0.000 | .45 | 0.45* | 0.000 |
| **.15** | 0.53* | 0.000 | .46 | 0.64* | 0.000 |
| **.16** | 0.49* | 0.000 | .47 | 0.62* | 0.000 |
| **.17** | 0.49* | 0.000 | .48 | 0.59* | 0.000 |
| **.18** | 0.50* | 0.000 | .49 | 0.62* | 0.000 |
| **.19** | 0.52* | 0.000 | .50 | 0.52* | 0.000 |
| **.20** | 0.36* | 0.000 | .51 | 0.59* | 0.000 |
| **.21** | 0.30* | 0.000 | .52 | 0.62* | 0.000 |
| **.22** | 0.40* | 0.000 | .53 | 0.72* | 0.000 |
| **.23** | 0.56* | 0.000 | .54 | 0.60* | 0.000 |
| **.24** | 0.57* | 0.000 | .55 | 0.68* | 0.000 |
| **.25** | 0.61* | 0.000 | .56 | 0.53* | 0.000 |
| **.26** | 0.55* | 0.000 | .57 | 0.65* | 0.000 |
| **.27** | 0.49* | 0.000 | .58 | 0.62* | 0.000 |
| **.28** | 0.59* | 0.000 | .59 | 0.62* | 0.000 |
| **.29** | 0.43* | 0.000 | .60 | 0.54* | 0.000 |
| **.30** | 0.52* | 0.000 | .61 | 0.17* | 0.015 |
| **.31** | 0.41* | 0.000 | .62 | 0.36* | 0.000 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم ارتباط فقـرات أداة الدراسـة مـع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، في ضوء الإطار النظري الذي بُنِيت الأداة على أساسه.

**ثبات أداة الدراسة: Reliability**

تم حساب معامل الثبات لأداة الدراسة في بعدها الكلي وأبعادهـا المختلفـة بطريقـة الاتسـاق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتـائج كمـا هـي واضحة في الجدول رقم (13).

**جدول رقم (13). نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة**

| الرقم | الأبعاد | عدد الفقرات | قيمة Alpha |
|---|---|---|---|
| **1.** | تعزيز سلطة القانون | 11 | 0.70 |
| **2.** | المشاركة | 9 | 0.77 |
| **3.** | المساءلة | 6 | 0.74 |
| **4.** | الشفافية | 6 | 0.70 |
| **5.** | العدالة والمساواة | 7 | 0.81 |
| **6.** | الاستجابة | 5 | 0.85 |
| **7.** | الكفاية والفعالية في استخدام الموارد | 6 | 0.77 |
| **8.** | الرؤية الاستراتيجية | 6 | 0.85 |
| **9.** | التوجه نحو بناء توافق الآراء | 6 | 0.68 |
| **10.** | الدرجة الكلية | 62 | 0.96 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتـع بدرجـة عالية من الثبات.

**المعالجة الإحصائية**

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث أعطيت الإجابة (موافق بشدة) 5 درجات،( موافق) 4 درجات، (لا رأي) 3 درجات،( معارض) درجتين، وأعطيت الإجابة( معارض بشدة) درجة واحدة، فكلّما ازدادت الدرجة ازدادت درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. تم اختبار صحة الفرضيات عند المستوى $\alpha \geq 0.05$، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (T test)، واختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Anova)، واختبار توكي (Tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون ( Pearson correlation)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولأغراض تفسير نتائج البحث، فقد تم إعطاء الدرجات التالية وفقاً لسلم الدرجات:

**جدول رقم (14) درجات المتوسط الحسابي.**

| المتوسط الحسابي | الدرجة |
|---|---|
| 1 – 2.33 | منخفضة |
| 2.34 – 3.67 | متوسطة |
| اعلى من 3.67 | مرتفعة |

# الفصل الرابع

## تحليل نتائج الدراسة والمعالجة الإحصائية

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها، وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

## أولاً: نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة.

**سؤال الدراسة الأول: ما مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها؟**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (15).

**جدول رقم (15). الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها.**

| الأبعاد | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| تعزيز سلطة القانون | 205 | 3.60 | 0.48 | متوسطة |
| المشاركة | 205 | 3.65 | 0.55 | متوسطة |
| المساءلة | 205 | 3.62 | 0.67 | متوسطة |
| الشفافية | 205 | 3.12 | 0.64 | متوسطة |
| العدالة والمساواة | 205 | 3.55 | 0.67 | متوسطة |
| الاستجابة | 205 | 4.01 | 0.68 | مرتفعة ** |
| الكفاية والفعالية في استخدام الموارد | 205 | 3.45 | 0.68 | متوسطة |
| الرؤية الاستراتيجية | 205 | 3.43 | 0.77 | متوسطة |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | 205 | 3.68 | 0.57 | مرتفعة ** |
| الدرجة الكلية | 205 | 3.57 | 0.50 | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق أن درجة تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.57)، وقد جاء في مقدمتها: المعايير الخاصة بالاستجابة، تلاها التوجه نحو بناء توافق الآراء، فمعايير المشاركة، فالمساءلة، فتعزيز سلطة القانون، تلاها معايير العدالة والمساواة، فمعايير الكفاية والفعالية في

استخدام الموارد، تلاها الرؤية الاستراتيجية،، فالمعايير الخاصة بالشفافية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

وللوقوف على مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها وفقاً لأبعاد المقاييس التسعة، فقد تم إستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات أبعاد المقاييس التسعة كما هو موضح في الجداول الآتية:

**1- تعزيز سلطة القانون في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بتعزيز سلطة القانون في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم(16)

**جدول رقم (16). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بتعزيز سلطة القانون في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.**

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذه لقراراته | مرتفع | 4.34 | 0.67 |
| تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات. | مرتفع | 4.31 | 0.65 |
| يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب. | مرتفع | 4.20 | 0.82 |
| تلتزم البلدية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الهيئات المحلية الفلسطينية في عملها. | مرتفع | 4.19 | 0.65 |
| تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص المشتريات. | مرتفع | 4.14 | 0.71 |
| تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديمها الخدمات للمواطنين. | متوسط | 3.67 | 1.05 |
| يوجد في البلدية نظام شكاوى مكتوب ومعلن للمجتمع المحلي. | متوسط | 3.30 | 1.06 |
| المجلس البلدي يعقد اجتماعات دورية منتظمة ومعلناً عنها للمجتمع المحلي من خلال وسائل الإعلان المحلية. | متوسط | 3.00 | 1.17 |
| تستخدم البلدية نظام تقييم مكتوب في تقييمها لأداء موظفيها. | متوسط | 2.96 | 1.13 |
| ترتبط المكافآت والترقيات في البلدية بنتائج تقييمها للموظفين. | متوسط | 2.86 | 1.12 |
| يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض غير رسمية. | متوسط | 2.70 | 1.26 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بتعزيز سلطة القانون في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التزام المجلس البلدي في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذه لقراراته، أما استخدام ممتلكات البلدية في أغراض غير رسمية فقد جاء في المرتبة الأخيرة. ، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

**2- المشاركة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالمشاركة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (17).

**جدول رقم (17). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالمشاركة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.**

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| يسعى المجلس البلدي إلى الحصول على رضا الجمهور | مرتفعة | 4.03 | 0.73 |
| يسعى المجلس البلدي إلى تطوير أعماله، من خلال اطّلاعه على خبرات الآخرين في الخارج. | مرتفعة | 3.95 | 0.86 |
| يتبع المجلس البلدي مع البلديات الأخرى سياسة التعاون. | مرتفعة | 3.94 | 0.79 |
| يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين. | مرتفعة | 3.92 | 0.99 |
| يشارك رؤساء الأقسام في إعداد موازنة البلدية. | مرتفعة | 3.73 | 1.00 |
| يعرض المجلس البلدي إنجازاته أمام مؤسسات المجتمع المحلي. | مرتفعة | 3.69 | 0.84 |
| يدرس المجلس البلدي الاقتراحات المقدمة له بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي. | متوسطة | 3.64 | 0.88 |
| يشارك رؤساء الأقسام في رسم سياسات العمل في البلدية. | متوسطة | 3.56 | 1.10 |
| يقوم المجلس البلدي بفتح أبوابه أمام المواطنين لحضور جلسات المجلس. | متوسطة | 2.39 | 1.14 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالمشاركة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: سعي المجلس البلدي إلى الحصول على رضا الجمهور، وقد جاء في المرتبة الأخيرة قيام المجلس البلدي بفتح أبوابه أمام المواطنين لحضور جلسات المجلس. وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

### 3- المساءلة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالمساءلة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (18).

**جدول رقم (18). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالمساءلة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.**

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| يلتزم المجلس البلدي ببرنامج الرقابة على أعماله من قبل وزارة الحكم المحلي | مرتفعة | 3.98 | 0.85 |
| للبلدية هيكل تنظيمي مصادق علية من قبل وزارة الحكم المحلي. | مرتفعة | 3.88 | 1.01 |
| يلتزم رئيس المجلس البلدي بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة به لوزارة الحكم المحلي. | مرتفعة | 3.86 | 1.02 |
| يوجد في البلدية وصف وظيفي كامل ومحدد لكل وظيفة. | متوسطة | 3.55 | 1.13 |
| تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه لها. | متوسطة | 3.46 | 0.97 |
| يلتزم أعضاء المجلس البلدي بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بهم لوزارة الحكم المحلي. | متوسطة | 3.03 | 1.12 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالمساءلة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التزام المجلس البلدي ببرنامج الرقابة على أعماله من قبل وزارة الحكم المحلي، أما التزام المجلس

البلدي بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بهم إلى وزارة الحكم المحلي فقد جاء في المرتبة الأخيرة. وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

**4- الشفافية في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالشفافية في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (19).

**جدول رقم (19). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالشفافية في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.**

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة | متوسطة | 3.56 | 0.97 |
| تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها. | متوسطة | 3.55 | 0.95 |
| يوجد في البلدية صفحة الكترونية ، عن نشاطات البلدية ، منشورة على شبكة الإنترنت. | متوسطة | 3.27 | 1.18 |
| تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي. | متوسطة | 3.15 | 1.07 |
| تدرب البلدية موظفيها على مضمون حق المواطن في الاطلاع على المعلومات الخاصة بعمل البلدية. | متوسطة | 2.90 | 0.92 |
| يتم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها المجتمع المحلي. | متوسطة | 2.34 | 0.99 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالشفافية في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: نشر البلدية تقريراً سنوياً عن المشاريع المنجزة ، أما نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها المجتمع المحلي، فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

**5- العدالة والمساواة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالعدالة والمساواة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم(20).

**جدول رقم (20). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالعدالة والمساواة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.**

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| تحدد البلديات متطلبات واضحة للوظيفة المعلن عنها | مرتفع | 4.09 | 0.78 |
| يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في البلدية، في وسائل الإعلان المحلية. | مرتفع | 4.08 | 0.83 |
| يوجد في البلدية لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدمة إليها. | مرتفع | 3.96 | 0.85 |
| لا يشارك موظفو البلدية في إجراءات التعيين لأحد أقاربهم المباشرين وغير المباشرين المرشح للوظيفة | متوسط | 3.51 | 1.07 |
| تعامل لجنة الفرز المخصصة لطلبات التوظيف المقدمة للبلدية، بعدالة. | متوسط | 3.41 | 0.99 |
| تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات. | متوسط | 3.27 | 1.01 |
| يوجد في البلدية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة. | متوسط | 2.57 | 1.27 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالعدالة والمساواة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تحديد البلديات متطلبات واضحة للوظيفة المعلن عنها، أما وجود ترتيبات خاصة في البلدية لذوي الاحتياجات الخاصة فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

**6- الاستجابة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالاستجابة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (21).

**جدول رقم (21). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالاستجابة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.**

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| يتسم تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد بصرف النظر عن الدين | مرتفعة | 4.28 | 0.75 |
| تتسم عملية تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد، بصرف النظر عن الجنس. | مرتفعة | 4.24 | 0.82 |
| توفر البلدية بيئة عمل تضمن، احترام كرامة المواطنين. | مرتفعة | 3.99 | 0.81 |
| يتسم تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد، بصرف النظر عن مناطق سكناهم. | مرتفعة | 3.82 | 0.99 |
| توفر البلدية بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها. | مرتفعة | 3.75 | 0.94 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالاستجابة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أن تقديم خدمات البلدية للمواطنين يتسم بالحياد بصرف النظر عن الدين، أما توفير البلدية لبيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

**7- الكفاية والفاعلية في استخدام الموارد في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالكفاية والفاعلية في استخدام الموارد في بلديات

الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجـدول رقم (22).

**جدول رقم (22). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالكفاية والفاعلية في استخدام الموارد في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.**

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| تشرك البلدية كوادرها البشرية في دورات تدريبية بين الفترة والأخرى | مرتفعة | 4.01 | 0.88 |
| تقوم البلدية بنشاطات لتحقيق مظهر جميل للبلد. | مرتفعة | 3.92 | 0.86 |
| تقوَم البلدية المشاريع بعد تنفيذها. | متوسطة | 3.45 | 0.95 |
| تحسن البلدية استخدام مواردها المادية لتلبية احتياجات المواطنين. | متوسطة | 3.28 | 1.09 |
| تمتلك البلدية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة إلى المواطنين. | متوسطة | 3.20 | 1.10 |
| تتبع البلدية نظاماً فاعلاً لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين. | متوسطة | 2.89 | 1.09 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالكفايـة والفاعليـة فـي استخدام الموارد في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقـد جاء في مقدمتها: إشراك البلدية لكوادرها البشرية في دورات تدريبية بين الفترة والأخرى، أمـا اتّباع البلدية لنظام فاعل لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين، فقد جاء في المرتبة الأخيـرة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

**8- الرؤية الاستراتيجية في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالرؤية الاستراتيجية في بلديات الضفة الغربيـة من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم(23).

جدول رقم (23). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالرؤية الاستراتيجية في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| لدى المجلس البلدي خطة لتطوير علاقته مع الجهات الممولة والمانحة له | مرتفعة | 3.78 | 1.01 |
| لدى البلدية (ممثلة بمجلسها) رسالة محددة وواضحة في أعمالها. | متوسطة | 3.49 | 0.98 |
| لدى المجلس البلدي خططاً بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. | متوسطة | 3.44 | 1.02 |
| تتبنى البلدية خطط ثلاثية أو خماسية لتطوير أعمالها. | متوسطة | 3.37 | 1.04 |
| يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الأجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فقط. | متوسطة | 3.34 | 1.06 |
| تتخذ البلدية قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات عملها قبل حدوث المشكلات فيها. | متوسطة | 3.22 | 1.04 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالرؤية الاستراتيجية في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أن لدى المجلس البلدي خطةً لتطوير علاقته مع الجهات الممولة والمانحة له، أما اتخاذ البلدية لقرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات عملها قبل حدوث مشكلات فيها فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

**9- التوجه نحو بناء توافق الآراء في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها:**

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالتوجه نحو بناء توافق الآراء في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (24).

**جدول رقم (24). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالتوجه نحو بناء توافق الآراء في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية.**

| المظاهر | الدرجة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| يتوفر في البلدية بيئة عمل مناسبة تضمن احترام التنوع الديني فيها | مرتفعة | 4.16 | 0.83 |
| للبلدية علاقات توأمة مع بلديات أخرى. | مرتفعة | 3.85 | 1.07 |
| يلم المجلس البلدي بالقضايا والمشاكل الخاصة ببناء المجتمع ككل. | مرتفعة | 3.76 | 0.78 |
| يتسم دور المجلس البلدي بروح المسؤولية تجاه الصالح العام للمواطنين. | متوسطة | 3.67 | 0.87 |
| يتبنى المجلس البلدي سياسات تهدف إلى تغذية الشعور بالانتماء إلى المجتمع المحلي. | متوسطة | 3.39 | 0.95 |
| يهتم المجلس البلدي بقضايا الفقر والبطالة ويتخذ المبادرات لمحاربتها. | متوسطة | 3.27 | 0.97 |

يوضح الجدول السابق مظاهر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة الخاصة بالتوجه نحو بناء توافق الآراء في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: توفر بيئة عمل مناسبة في البلدية تضمن احترام التنوع الديني فيها، أما اهتمام المجلس البلدي بقضايا الفقر والبطالة واتخاذه مبادرات لمحاربتها فقد جاء في المرتبة الأخيرة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

## ثانياً: للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني فقد تم اختبار صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (25).

**جدول رقم (25). نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس.**

| الأبعاد | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة ت المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تعزيز سلطة القانون | ذكر | 182 | 3.61 | 0.45 | 203 | 0.311 | 0.756 |
| | أنثى | 23 | 3.57 | 0.66 | | | |
| المشاركة | ذكر | 182 | 3.67 | 0.54 | 203 | 1.669 | 0.097 |
| | أنثى | 23 | 3.46 | 0.60 | | | |
| المساءلة | ذكر | 182 | 3.64 | 0.67 | 203 | 0.993 | 0.322 |
| | أنثى | 23 | 3.49 | 0.74 | | | |
| الشفافية | ذكر | 182 | 3.14 | 0.62 | 203 | 1.129 | 0.260 |
| | أنثى | 23 | 2.98 | 0.80 | | | |
| العدالة والمساواة | ذكر | 182 | 3.57 | 0.67 | 203 | 0.961 | 0.338 |
| | أنثى | 23 | 3.42 | 0.67 | | | |
| الاستجابة | ذكر | 182 | 4.01 | 0.67 | 203 | 0.013 | 0.989 |
| | أنثى | 23 | 4.01 | 0.71 | | | |
| الكفاية والفعالية في استخدام الموارد | ذكر | 182 | 3.44 | 0.67 | 203 | 0.679 | 0.498 |
| | أنثى | 23 | 3.55 | 0.77 | | | |
| الرؤية الاستراتيجية | ذكر | 182 | 3.43 | 0.78 | 203 | 0.109 | 0.913 |
| | أنثى | 23 | 3.45 | 0.75 | | | |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | ذكر | 182 | 3.69 | 0.58 | 203 | 0.481 | 0.631 |
| | أنثى | 23 | 3.63 | 0.47 | | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 182 | 3.58 | 0.50 | 203 | 0.677 | 0.499 |
| | أنثى | 23 | 3.50 | 0.55 | | | |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس. فقد كان هناك تقارب واضح في مدى تطبيق هذه المعايير من وجهة نظر أعضاء البلديات وعلى اختلاف جنسهم، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه

**الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير العمر.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (26).

**جدول رقم (26). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير العمر**

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعزيز سلطة القانون | بين المجموعات | 3 | 1.191 | 0.397 | 1.715 | 0.165 |
| | داخل المجموعات | 201 | 46.521 | 0.231 | | |
| | المجموع | 204 | 47.712 | – | | |
| المشاركة | بين المجموعات | 3 | 2.226 | 0.742 | 2.443 | 0.065 |
| | داخل المجموعات | 201 | 61.053 | 0.304 | | |
| | المجموع | 204 | 63.279 | – | | |
| المساءلة | بين المجموعات | 3 | 2.638 | 0.879 | 1.934 | 0.125 |
| | داخل المجموعات | 201 | 91.371 | 0.455 | | |
| | المجموع | 204 | 94.009 | – | | |
| الشفافية | بين المجموعات | 3 | 2.691 | 0.897 | 2.169 | 0.093 |
| | داخل المجموعات | 201 | 83.133 | 0.414 | | |
| | المجموع | 204 | 85.824 | – | | |

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العدالة والمساواة | بين المجموعات | 3 | 4.160 | 1.387 | 3.099 | 0.028 ** |
| | داخل المجموعات | 201 | 89.939 | 0.447 | | |
| | المجموع | 204 | 94.099 | – | | |
| الاستجابة | بين المجموعات | 3 | 3.684 | 1.228 | 2.711 | 0.056 |
| | داخل المجموعات | 201 | 91.066 | 0.453 | | |
| | المجموع | 204 | 94.750 | – | | |
| الكفاية والفعالية في استخدام الموارد | بين المجموعات | 3 | 2.975 | 0.992 | 2.156 | 0.094 |
| | داخل المجموعات | 201 | 92.464 | 0.460 | | |
| | المجموع | 204 | 95.439 | – | | |
| الرؤية الاستراتيجية | بين المجموعات | 3 | 4.800 | 1.600 | 2.721 | 0.058 |
| | داخل المجموعات | 201 | 118.180 | 0.588 | | |
| | المجموع | 204 | 122.980 | – | | |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | بين المجموعات | 3 | 3.529 | 1.176 | 3.749 | 0.012 ** |
| | داخل المجموعات | 201 | 63.072 | 0.314 | | |
| | المجموع | 204 | 66.601 | – | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 3 | 2.618 | 0.873 | 3.527 | 0.016 ** |
| | داخل المجموعات | 201 | 49.719 | 0.247 | | |
| | المجموع | 204 | 52.337 | – | | |

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير العمر. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (27).

**جدول رقم (27). نتائج اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير العمر.**

| الأبعاد | المقارنات | المتوسطات | 35-25 | 45-36 | 55-46 | +55 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العدالة والمساواة | 35-25 | 3.55 | | 0.12727 | 0.00509 | -0.36743 |
| | 45-36 | 3.43 | | | -0.12217 | -0.49470* |
| | 55-46 | 3.55 | | | | -0.37252 |
| | +55 | 3.92 | | | | |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | 35-25 | 3.59 | | 0.03998 | -0.13241 | -0.38655 |
| | 45-36 | 3.55 | | | -0.17240 | -0.42653* |
| | 55-46 | 3.73 | | | | -0.25413 |
| | +55 | 3.98 | | | | |
| الدرجة الكلية | 35-25 | 3.51 | | | | |
| | 45-36 | 3.46 | | | | |
| | 55-46 | 3.6 | | | | |
| | +55 | 3.84 | | | | |

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير العمر كانت بين الأعضاء في الفئة العمرية 36-45 والفئة العمرية 55+ لصالح الأعضاء في الفئة العمرية الأخيرة (55+) الذين أكدوا - بدرجة اكبر- تطبيق البلديات لمعايير الحوكمة الخاصة بالعدالة والمساواة والتوجه نحو بناء توافق الآراء.

**الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (28).

جدول رقم (28). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعزيز سلطة القانون | بين المجموعات | 3 | 1.291 | 0.430 | 1.863 | 0.137 |
| | داخل المجموعات | 201 | 46.421 | 0.231 | | |
| | المجموع | 204 | 47.712 | – | | |
| المشاركة | بين المجموعات | 3 | 2.351 | 0.784 | 2.585 | ** 0.050 |
| | داخل المجموعات | 201 | 60.928 | 0.303 | | |
| | المجموع | 204 | 63.279 | – | | |
| المساءلة | بين المجموعات | 3 | 1.446 | 0.482 | 1.046 | 0.373 |
| | داخل المجموعات | 201 | 92.563 | 0.461 | | |
| | المجموع | 204 | 94.009 | – | | |
| الشفافية | بين المجموعات | 3 | 5.984 | 1.995 | 5.022 | ** 0.002 |
| | داخل المجموعات | 201 | 79.840 | 0.397 | | |
| | المجموع | 204 | 85.824 | – | | |
| العدالة والمساواة | بين المجموعات | 3 | 3.106 | 1.035 | 2.287 | 0.080 |
| | داخل المجموعات | 201 | 90.993 | 0.453 | | |
| | المجموع | 204 | 94.099 | – | | |
| الاستجابة | بين المجموعات | 3 | 2.938 | 0.979 | 2.144 | 0.096 |
| | داخل المجموعات | 201 | 91.812 | 0.457 | | |
| | المجموع | 204 | 94.750 | – | | |
| الكفاية والفعالية في استخدام الموارد | بين المجموعات | 3 | 4.548 | 1.516 | 3.352 | ** 0.020 |
| | داخل المجموعات | 201 | 90.891 | 0.452 | | |
| | المجموع | 204 | 95.439 | – | | |
| الرؤية الاستراتيجية | بين المجموعات | 3 | 6.222 | 2.074 | 3.570 | ** 0.015 |
| | داخل المجموعات | 201 | 116.758 | 0.581 | | |
| | المجموع | 204 | 122.980 | – | | |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | بين المجموعات | 3 | 1.779 | 0.593 | 1.839 | 0.141 |
| | داخل المجموعات | 201 | 64.822 | 0.322 | | |
| | المجموع | 204 | 66.601 | – | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 3 | 2.649 | 0.883 | 3.571 | ** 0.015 |
| | داخل المجموعات | 201 | 49.688 | 0.247 | | |
| | المجموع | 204 | 52.337 | – | | |

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (29).

**جدول رقم (29). نتائج اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.**

| الأبعاد | المقارنات | المتوسطات | ثانوية عامة فما دون | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير فأعلى |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المشاركة | ثانوية عامة فما دون | 3.68 | | 0.13634 | 0.05637 | -0.20833 |
| | دبلوم | 3.54 | | | -0.07997 | -0.34467* |
| | بكالوريوس | 3.62 | | | | -0.26471 |
| | ماجستير فأعلى | 3.88 | | | | |
| الشفافية | ثانوية عامة فما دون | 3.07 | | 0.07639 | -0.00858 | -0.45694* |
| | دبلوم | 3.00 | | | -0.08497 | -0.53333* |
| | بكالوريوس | 3.08 | | | | -0.44837* |
| | ماجستير فأعلى | 3.53 | | | | |
| الكفاية والفعالية في استخدام الموارد | ثانوية عامة فما دون | 3.59 | | 0.19572 | 0.22426 | -0.18750 |
| | دبلوم | 3.39 | | | 0.02854 | -0.38322 |
| | بكالوريوس | 3.36 | | | | -0.41176* |
| | ماجستير فأعلى | 3.77 | | | | |
| الرؤية الاستراتيجية | ثانوية عامة فما دون | 3.59 | | 0.24008 | 0.26389 | -0.21389 |
| | دبلوم | 3.35 | | | -0.02381 | -0.45397 |
| | بكالوريوس | 3.33 | | | | -0.47778* |
| | ماجستير فأعلى | 3.81 | | | | |
| الدرجة الكلية | ثانوية عامة فما دون | 3.6 | | | | |
| | دبلوم | 3.49 | | | | |
| | بكالوريوس | 3.52 | | | | |
| | ماجستير فأعلى | 3.83 | | | | |

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في مدى تطبيق معـايير الحوكمـة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير المؤهل العلمي كانت بين الأعضاء ذوي المؤهلات العلمية الدنيا والمتوسطة من جهة، والعليا من جهة أخرى لصـالح الأعضاء ذوي المؤهلات العلمية العليا الذين أكدوا بدرجة أكبر تطبيق البلديات لمعايير الحوكمـة الخاصة بالمشاركة، والشفافية، والكفاية والفعالية في استخدام الموارد، والرؤية الاستراتيجية.

**الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المجالس البلدية.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبـار تحليـل التبـاين الأحـادي ( one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية مـن وجهـة نظر أعضائها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المجالس البلدية، وذلك كما هو واضـح فـي الجدول رقم (30).

**جدول رقم (30) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المجالس البلدية.**

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **تعزيز سلطة القانون** | بين المجموعات | 2 | 0.599 | 0.299 | 1.326 | 0.268 |
| | داخل المجموعات | 200 | 45.161 | 0.226 | | |
| | المجموع | 202 | 45.759 | - | | |
| **المشاركة** | بين المجموعات | 2 | 0.585 | 0.292 | 0.966 | 0.382 |
| | داخل المجموعات | 200 | 60.539 | 0.303 | | |
| | المجموع | 202 | 61.124 | - | | |
| **المساءلة** | بين المجموعات | 2 | 2.261 | 1.131 | 2.544 | 0.081 |
| | داخل المجموعات | 200 | 88.875 | 0.444 | | |
| | المجموع | 202 | 91.136 | - | | |
| **الشفافية** | بين المجموعات | 2 | 0.654 | 0.327 | 0.776 | 0.461 |
| | داخل المجموعات | 200 | 84.248 | 0.421 | | |
| | المجموع | 202 | 84.902 | - | | |

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العدالة والمساواة | بين المجموعات | 2 | 1.649 | 0.824 | 1.799 | 0.168 |
| | داخل المجموعات | 200 | 91.643 | 0.458 | | |
| | المجموع | 202 | 93.292 | – | | |
| الاستجابة | بين المجموعات | 2 | 3.749 | 1.874 | 4.167 | 0.017 ** |
| | داخل المجموعات | 200 | 89.964 | 0.450 | | |
| | المجموع | 202 | 93.713 | – | | |
| الكفاية والفعاليـــة فـــي استخدام الموارد | بين المجموعات | 2 | 1.870 | 0.935 | 2.009 | 0.137 |
| | داخل المجموعات | 200 | 93.087 | 0.465 | | |
| | المجموع | 202 | 94.957 | – | | |
| الرؤية الاستراتيجية | بين المجموعات | 2 | 0.919 | 0.459 | 0.755 | 0.471 |
| | داخل المجموعات | 200 | 121.713 | 0.609 | | |
| | المجموع | 202 | 122.632 | – | | |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | بين المجموعات | 2 | 1.043 | 0.522 | 1.609 | 0.203 |
| | داخل المجموعات | 200 | 64.829 | 0.324 | | |
| | المجموع | 202 | 65.872 | – | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2 | 1.090 | 0.545 | 2.137 | 0.121 |
| | داخل المجموعات | 200 | 51.004 | 0.255 | | |
| | المجموع | 202 | 52.094 | – | | |

يتبين من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المســتوى $\alpha \geq 0.05$ فـــي مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في المجالس البلدية. فقد كان هناك تقارب واضح في مـــدى تطبيـــق هـــذه المعايير من وجهة نظر أعضاء البلديات على اختلاف عدد سنوات الخبرة في المجالس البلديـــة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه.

**الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير موقع البلدية.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير موقع البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (31).

**جدول رقم (31). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير موقع البلدية.**

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات | مجموع | متوسط | قيمة ف | الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **تعزيز سلطة القانون** | بين المجموعات | 2 | 1.570 | 0.785 | 3.438 | 0.034 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 46.141 | 0.228 | | |
| | المجموع | 204 | 47.712 | – | | |
| **المشاركة** | بين المجموعات | 2 | 2.454 | 1.227 | 4.075 | 0.018 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 60.825 | 0.301 | | |
| | المجموع | 204 | 63.279 | – | | |
| **المساءلة** | بين المجموعات | 2 | 0.385 | 0.192 | 0.415 | 0.661 |
| | داخل المجموعات | 202 | 93.624 | 0.463 | | |
| | المجموع | 204 | 94.009 | – | | |
| **الشفافية** | بين المجموعات | 2 | 2.443 | 1.221 | 2.959 | 0.054 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 83.382 | 0.413 | | |
| | المجموع | 204 | 85.824 | – | | |
| **العدالة والمساواة** | بين المجموعات | 2 | 2.428 | 1.214 | 2.675 | 0.071 |
| | داخل المجموعات | 202 | 91.671 | 0.454 | | |
| | المجموع | 204 | 94.099 | – | | |
| **الاستجابة** | بين المجموعات | 2 | 3.462 | 1.731 | 3.830 | 0.023 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 91.288 | 0.452 | | |
| | المجموع | 204 | 94.750 | – | | |
| **الكفاية والفعالية في استخدام الموارد** | بين المجموعات | 2 | 5.164 | 2.582 | 5.778 | 0.004 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 90.275 | 0.447 | | |
| | المجموع | 204 | 95.439 | – | | |
| **الرؤية الاستراتيجية** | بين المجموعات | 2 | 7.954 | 3.977 | 6.984 | 0.001 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 115.026 | 0.569 | | |
| | المجموع | 204 | 122.980 | – | | |
| **التوجه نحو بناء توافق الآراء** | بين المجموعات | 2 | 5.047 | 2.524 | 8.282 | 0.000 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 61.554 | 0.305 | | |
| | المجموع | 204 | 66.601 | – | | |
| **الدرجة الكلية** | بين المجموعات | 2 | 2.539 | 1.270 | 5.150 | 0.007 |
| | داخل المجموعات | 202 | 49.798 | 0.247 | | |
| | المجموع | 204 | 52.337 | – | | |

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير موقع البلدية. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير موقع البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (32).

**جدول رقم (32). نتائج اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير موقع البلدية.**

| الأبعاد | المقارنات | المتوسطات | شمال الضفة | وسط الضفة | جنوب الضفة |
|---|---|---|---|---|---|
| تعزيز سلطة القانون | شمال الضفة | 3.49 | | -0.25465* | -0.11029 |
| | وسط الضفة | 3.75 | | | 0.14436 |
| | جنوب الضفة | 3.6 | | | |
| المشاركة | شمال الضفة | 3.56 | | -0.30141* | -0.05278 |
| | وسط الضفة | 3.86 | | | 0.24863* |
| | جنوب الضفة | 3.61 | | | |
| الشفافية | شمال الضفة | 3.00 | | -0.31673* | -0.11216 |
| | وسط الضفة | 3.32 | | | 0.20457 |
| | جنوب الضفة | 3.12 | | | |
| الاستجابة | شمال الضفة | 4.03 | | -0.21976 | 0.12152 |
| | وسط الضفة | 4.25 | | | 0.34128* |
| | جنوب الضفة | 3.91 | | | |
| الكفاية والفعالية في استخدام الموارد | شمال الضفة | 3.23 | | -0.44316* | -0.27154* |
| | وسط الضفة | 3.67 | | | 0.17162 |
| | جنوب الضفة | 3.50 | | | |
| الرؤية الاستراتيجية | شمال الضفة | 3.16 | | -0.55443* | -0.32787* |
| | وسط الضفة | 3.71 | | | 0.22656 |
| | جنوب الضفة | 3.48 | | | |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | شمال الضفة | 3.5 | | -0.45652* | -0.17654 |
| | وسط الضفة | 3.95 | | | 0.27998* |
| | جنوب الضفة | 3.67 | | | |
| الدرجة الكلية | شمال الضفة | 3.44 | | | |
| | وسط الضفة | 3.77 | | | |
| | جنوب الضفة | 3.56 | | | |

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير موقع البلدية كانت كما يلي: بالنسبة لمعايير تعزيز سلطة القانون، والشفافية، والكفاية والفعالية في استخدام الموارد، والرؤية الاستراتيجية كانت الفروق بين البلديات الواقعة في شمال الضفة ووسطها لصالح الوسط، وكانت أيضاً بين البلديات الواقعة في شمال الضفة وجنوبها لصالح الجنوب الذين شددوا بدرجة أكبر على تطبيق هذه المعايير. وبالنسبة لمعايير المشاركة، والاستجابة، والتوجه نحو بناء توافق الآراء كانت الفروق بين البلديات الواقعة في شمال الضفة ووسطها لصالح الوسط، وبين البلديات الواقعة في وسط الضفة وجنوبها لصالح الجنوب الذين شددوا بدرجة أكبر على تطبيق هذه المعايير.

**الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية.**

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (33).

جدول رقم (33). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية.

| الأبعاد | مصدر التباين | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| تعزيز سلطة القانون | بين المجموعات | 2 | 0.760 | 0.380 | 1.635 | 0.198 |
| | داخل المجموعات | 202 | 46.952 | 0.232 | | |
| | المجموع | 204 | 47.712 | – | | |
| المشاركة | بين المجموعات | 2 | 0.642 | 0.321 | 1.035 | 0.357 |
| | داخل المجموعات | 202 | 62.637 | 0.310 | | |
| | المجموع | 204 | 63.279 | – | | |
| المساءلة | بين المجموعات | 2 | 0.271 | 0.136 | 0.292 | 0.747 |
| | داخل المجموعات | 202 | 93.737 | 0.464 | | |
| | المجموع | 204 | 94.009 | – | | |
| الشفافية | بين المجموعات | 2 | 8.946 | 4.473 | 11.754 | 0.000 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 76.878 | 0.381 | | |
| | المجموع | 204 | 85.824 | – | | |
| العدالة والمساواة | بين المجموعات | 2 | 3.225 | 1.613 | 3.585 | 0.030 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 90.874 | 0.450 | | |
| | المجموع | 204 | 94.099 | – | | |
| الاستجابة | بين المجموعات | 2 | 0.681 | 0.341 | 0.731 | 0.483 |
| | داخل المجموعات | 202 | 94.069 | 0.466 | | |
| | المجموع | 204 | 94.750 | – | | |
| الكفاية والفعالية في استخدام الموارد | بين المجموعات | 2 | 1.652 | 0.826 | 1.779 | 0.171 |
| | داخل المجموعات | 202 | 93.787 | 0.464 | | |
| | المجموع | 204 | 95.439 | – | | |
| الرؤية الاستراتيجية | بين المجموعات | 2 | 3.332 | 1.666 | 2.813 | 0.062 |
| | داخل المجموعات | 202 | 119.648 | 0.592 | | |
| | المجموع | 204 | 122.980 | – | | |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | بين المجموعات | 2 | 4.428 | 2.214 | 7.194 | 0.001 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 62.173 | 0.308 | | |
| | المجموع | 204 | 66.601 | – | | |
| الدرجة الكلية | بين المجموعات | 2 | 1.731 | 0.866 | 3.455 | 0.033 ** |
| | داخل المجموعات | 202 | 50.606 | 0.251 | | |
| | المجموع | 204 | 52.337 | – | | |

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \leq 0.05$ في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (34).

**جدول رقم (34). نتائج اختبار توكي (tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية.**

| الأبعاد | المقارنات | المتوسطات | أ | ب | ج |
|---|---|---|---|---|---|
| الشفافية | أ | 3.45 | | 0.23057 | 0.54190* |
| | ب | 3.22 | | | 0.31133* |
| | ج | 2.91 | | | |
| العدالة والمساواة | أ | 3.74 | | 0.12041 | 0.31814* |
| | ب | 3.62 | | | 0.19773 |
| | ج | 3.42 | | | |
| التوجه نحو بناء توافق الآراء | أ | 3.82 | | 0.00877 | 0.30103* |
| | ب | 3.81 | | | 0.29226* |
| | ج | 3.52 | | | |
| الدرجة الكلية | أ | 3.69 | | | |
| | ب | 3.63 | | | |
| | ج | 3.47 | | | |

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية كانت بين البلديات المصنفة (أ و ب) لصالح (أ)، وكانت أيضاً بين البلديات المصنفة (ب و ج) لصالح (ب) الذين شددوا بدرجة أكبر على تطبيق هذه المعايير.

# الفصل الخامس

## النتـــائج والتوصـــيات

**بعد استطلاع وتحليل آراء عينة الدراسة احصائياً فقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:**

- أكد رؤساء المجالس البلدية في الضفة الغربية وأعضائها أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة.حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لمدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية بلغ (3.57). ويرى الباحث أن هذه النتيجة المتوسطة في تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، هي نتيجة لانتخابات المجالس البلدية التي أجريت في معظم بلديات الضفة الغربية. إن عضو المجلس البلدي المنتخب يعمل بجد ليثبت لجمهور الناخبين صحة اختيارهم له ولبرنامجه الانتخابي.
- بالرغم من أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة. إلا أنه يوجد تفاوت في مدى تطبيق هذه المعايير للحوكمة الجيدة، حيث كان ترتيب تطبيق هذه المعايير حسب نتائج الدراسة تصاعدياً كما يلي:

**1**- معيار الاستجابة.
2- معيار التوجه نحو بناء توافق الآراء.
**3**- معيار المشاركة.
**4**- معيار المساءلة.
**5**- معيار تعزيز سلطة القانون.
6- معيار العدالة والمساواة.
**7**- معيار الكفاية والفعالية في استخدام الموارد.
8- معيار الرؤية الاستراتيجية.
**9**- معيار الشفافية.

ويرى الباحث أن السبب وراء وجود معيار الاستجابة في المرتبة الأولى هو أن نسيج المجتمع الفلسطيني يوجد فيه انسجام وتوافق وحالة من السلم الأهلي، تعززه حالة التآخي والتسامح ما بين المسلمين والمسحيين. حيث أن أحد المظاهر السلوكية الدالة على تطبيق معيار الاستجابة –كما ورد في أداة الدراسة– ينص على: يتسم تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد بصرف النظر عن الدين.

ولمزيد من التفصيل سيتم تفسير النتائج الخاصة بمدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية مربوطة بالمتغيرات المستقلة التي عُبِّر عنها من خلال فرضيات الدراسة:

- إن السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس، هو أن المستوى الثقافي بين الجنسين أصبح في تقارب نتيجة لحالة الانفتاح الذي يوفره المجتمع الفلسطيني للمرأة المتمثل في العمل، والتعليم، والترشح للمناصب السياسية والإدارية. كما أن هؤلاء الأعضاء وصلوا إلى عضوية المجلس البلدي عن طريق الانتخابات التي أفرزت الأكثر كفاءة، وأخرجت النخب من الجنسين. وأن عضو المجلس البلدي المنتخب والذي يكون يمارس الحوكمة بشكل أكبر من عضو المجلس البلدي غير المنتخب.
- أكد أعضاء المجالس البلدية في الفئة العمرية 55 سنة فأكثر بدرجة أكبر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية. وهذا التأكيد يعززه واقع أن أصحاب هذه الفئة العمرية يميلون نحو عدم الوقوع في شرك الفساد بأشكاله المختلفة لأنه هو الوجه المعاكس للحوكمة الجيدة. وكذلك فإنّ الباحث يعزو هذه النتيجة إلى ضعف أخلاقيات العمل لدى الفئات العمرية الشابة التي أصبحت الضغوطات المالية تؤثر عليهم بشكل كبير.
- إن تأكيد أعضاء المجالس البلدية من ذوي المؤهلات العلمية العليا على تطبيق البلديات لمعايير الحوكمة الخاصة بالمشاركة والشفافية والكفاية والفعالية في استخدام الموارد والرؤية الاستراتيجية، ينسجم مع فهم هذه الفئة للدور الذي يجب أن تقوم به البلديات من مساهمة حقيقية وفاعلة في التنمية المستدامة، وليس فقط في تقديم خدمات الكهرباء والماء والصرف الصحي، وغيرها من الخدمات التي تقدمها البلديات للمواطنين، مع عدم التقليل من أهمية

هذه الخدمات وحيويتها. هذا الدور التنموي للبلديات لا يتحقق إلا بتطبيق صحيح لمعايير الحوكمة الجيدة، ابتداءً من تعزيز سلطة القانون إذ لو لم تكن هناك سلطة قوية للقانون لَما استطاعت البلدية القيام بمتطلبات معايير الحوكمة الأخرى.

- إن سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية تعزى إلى سنوات الخبرة في العمل في المجالس البلدية، سببه أن تطبيق هذه المعايير بحاجة إلى عمل مؤسسي وليس عملاً فردياً. فالمؤسسة ككل هي من تقوم بتطبيق هذه المعايير ممثلة بالمجلس البلدي الذي يضع السياسات العامة ثم تتولى إدارات البلدية المختلفة عملية التنفيذ. كما أن انتخابات المجالس البلدية الأخيرة أفرزت مجالس بلدية ذات مرجعيات سياسية مختلفة وبالتالي أصبحت مرجعية العمل البلدي هي الأنظمة والقوانين والمشاركة والشفافية.
- أكد أعضاء المجالس البلدية أن مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة بالنسبة لمتغير موقع البلدية كان عند مقارنة البلديات الواقعة شمال الضفة الغربية بوسطها لصالح الوسط، وعند مقارنة البلديات في وسط الضفة الغربية مع البلديات الواقعة جنوبها لصالح الجنوب. إن هذه النتيجة تعود من وجهة نظر الباحث إلى العوامل التالية:

1. بالنسبة للبلديات الواقعة في محافظات شمال الضفة الغربية، فإنّ ضعف تطبيق معايير الحوكمة الجيدة مقارنة ببلديات محافظات الوسط والجنوب يعود إلى الحصار الشديد الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي على مدن الشمال، بالإضافة إلى الاقتحامات المتكررة لتلك المدن والبلدات التي تعوق من إمكانيات البلديات من العمل على تطبيق معايير الحوكمة الجيدة.

2. بالنسبة لبلديات محافظات وسط الضفة الغربية، فإن قرب هذه البلديات من مركز صنع القرار وهي العاصمة المؤقتة لفلسطين مدينة رام الله، قد أدى إلى سعي هذه البلديات في تطوير أدائها وتطبيق معايير الحوكمة الجيدة.

3. بالنسبة لبلديات محافظات جنوب الضفة الغربية، التي كانت أفضل من بلديات محافظات شمال الضفة الغربية في تطبيق معايير الحوكمة الجيدة فإن السبب يعزى إلى حالة الاستقرار النسبي الذي تعيشه المدن والبلدات في جنوب الضفة الغربية.

- إن سبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير تصنيف البلدية، وهذه الفروق كانت بين البلديات المصنفة (أ و ب) لصالح (أ)، وبين البلديات المصنفة (ب و ج) لصالح (ب). إن هذه النتيجة تنسجم مع قرار وزارة الحكم المحلي القاضي بتصنيف البلديات، حيث أن هذا القرار قد اخذ في الاعتبار قدم البلديات والخبرة في تطبيق القوانين والأنظمة والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة عند البلديات المصنفة أ، وكذلك مستوى الخدمات المقدمة من قبلها كماً ونوعاً.

## التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بما يلي:

1.ضرورة وجود هيئة حكومية تعنى بمتابعة وممارسة وتنفيذ معايير الحوكمة.

2. العمل على اعتماد معايير خاصة للحوكمة (Code of Governance) في فلسطين.

3. نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها بين أعضاء المجلس البلدي، لأن ذلك سينعكس بشكل مباشر على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها البلدية، وكذلك سينعكس بشكل إيجابي على أدائها من خلال كمية ونوعية الخدمات المقدمة إلى الجمهور.

4. العمل على تعزيز مبدأ الشفافية من خلال منشورات البلدية والموقع الالكتروني لها، والعمل على تحسين البيانات المنشورة كماً ونوعاً.

5. قيام البلديات بعمل ترتيبات للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، وإعطائهم أهمية خاصة.

6. العمل على ترسيخ نهج الانتخاب الديمقراطي للمجالس البلدية كمدخل مهم لتطبيق معايير الحوكمة الجيدة، وبالتالي الوصول إلى التنمية المستدامة وتحسين الأداء.

7. إشراك الجمهور في قرارات البلديات وفعاليتها.

8. تعزيز معيار سلطة القانون والشفافية، والعمل على إيجاد ما يسمى بالبلدية الإلكترونية ليسهل على المواطنين معرفة القوانين والأنظمة وإنجاز المعاملات بشكل إلكتروني.

9. إتباع البلديات لنظام إبداعي و فاعل في تحصيل ديونها المترتبة على المواطنين.

10. يوصي الباحث بإصدار نشرات مكتوبة ومسموعة للجمهور تعزز لديهم معرفة حقوق كل من المواطن والمجلس البلدي وواجباتهما.

11. نشر ثقافة الحوكمة لدى طلبة المدارس والجامعات من خلال طرح مساقات متخصصة في هذا المجال.

12. أخيراً يوصي الباحث القيام بدراسات أخرى لقياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيـــدة من وجهة نظر الجمهور (المستفيدين من خدمات البلدية)، لتقييم أدائها من خلال ربط ذلـــك بمدى تطبيقها لمعايير الحوكمة الجيدة. وفي قطاعات عامة أخرى.

# المــراجــع

## أولاً: المراجع بالعربية:

### أ _ المؤلفات العامة:


1. إشتية، محمد (وآخرون)، **البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين**، بكدار، الطبعة الأولـى، رام الله، 2004.
2. حماد، طارق عبد العال، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
3. زبيدي، باسم (وآخرون)، **دليل رؤساء وأعضاء مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية**، برنـامج الأمـم المتحدة الإنمائي، الطبعة الأولى، رام الله، 2006.
4. زحايكة، ماهر، **النزاهة والمساءلة والشفافية في عمل الهيئات المحلية**، الائتلاف من أجـل النزاهـة والمساءلة، الطبعة الأولى، رام الله، 2005.
5. رحال، عمر (وآخرون)، **مدخل إلى مفهوم الحكم الصالح في فلسطين: الحكم المحلي نموذجاً، مركـز رام الله لدراسات حقوق الإنسان**، رام الله، 2004.
6. فرجاني، نادر (وآخرون): **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، نيويورك، 2002.
7. **نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد**، منشورات منظمة الشفافية الدولية، مجموعة مؤلفين، ألمانيـا، 2003.
8. كايد، زهير، **الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، القاهرة، 2003.
9. محمد، جبريل، **الولاء المدني مقابل الولاء العضوي: دراسة لحالة الحكم في** فلسطين، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع، الطبعة الأولى، 2005.
10. مصلح، عبير (وآخرون )، **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الطبعة الأولى، رام الله، 2007.

**ب _ الرسائل الجامعية:**


1. زهران، معروف محمد، **دراسة اختصاصات واستراتيجيات البلديات والهيئات المحلية (أ) وآثارها في المشاركة والتنمية (1996–2004)**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، 2005.
2. مومني، محمد فلاح، **إصلاح الحكم المحلي في الأردن " حالة البلديات الكبرى في إقليم الشمال**"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، 2002.


**ج _ المقالات، والدوريات، والمجلات:**


1. أعرج، حسين (وآخرون)، **التجربة الفلسطينية في البلديات المستخدمة**، القدس ،2002.
2. **ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الإطار القانوني المنظم لعمل الهيئات المحلية**، رام الله، 2005.
3. **ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، الخطة الوطنية لمكافأة الفساد 2008–2010**، رام الله، 2008.
4. بنك دولي، **إدارة حكم أفضل لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، الطبعة العربية، دار الساقي، 2004.
5. شعبان، عبد الحسين، **الحكم الصالح (الراشد) والتنمية المستدامة**، مركز دمشق للدراسات النظرية والحقوق المدنية، دمشق، 2007.
6. عبد العاطي، صلاح، **الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين**، الحوار المتمدن، العدد 1315، 2005.
7. عفيفي، صديق محمد، **الحوكمة لمراقبة وتحسين الأداء الحكومي**، جامعة القاهرة، 2006.
8. عواملة، (وآخرون)، "**عملية تقييم الاداء للمجالس البلدية في الاردن**"، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد، جامعة اليرموك، العدد السادس، 1995، ص 39.
9. قاروط، محمد، **دفاعاً عن القانون رقم (1) لسنة 1997**، جريدة الحياة الجديدة 2005/3/12 صفحة 8
10. ألجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا:
11. الحكم السليم: **تحسين الإدارة الكلية في منطقة اسكوا**، نيويورك، 2003.
12. **اللامركزية والدور الناشئ للبلديات في منطقة اسكوا**، نيويورك، 2003.
13. **مجلة سوق المال الفلسطيني، الحوكمة في فلسطين ترف أم ضرورة ملحة، العدد(5)، شباط 2008.**
14. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، القاهرة، 2003.

15. ملتقى الفكر العربي، **مؤشر النزاهة للهيئات المحلية الفلسطينية**، القدس، 2004.

16. منظمة الشفافية الدولية، **اتفاقيات مكافحة الفساد في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا**، ألمانيا، 2005.

17. وزارة الحكم الوطني الفلسطينية: **دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية**، كـانون الثاني، 2005.

**د _ المؤتمرات:**

1. أبو عجرم، نهى الغصيني، **دور الوعي البلدي في التنمية المحلية**، مؤتمر العمل البلدي الأول، البحرين، 26-2006/3/27.

2. شعيبي، عزمي: **النزاهة والشفافية في عمل الهيئات المحلية**، المؤتمر الوطني لتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة في المجتمع الفلسطيني، رام الله / غزة، 2002/10/31.

3. **دراسة حالة فلسطين المحتلة**، مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت، 2004.

4. عاشور، أحمد صقر، ت**حسين أداء التنمية من خلال إصلاح منظومة إدارة الحكم في البلاد العربيـة**، مؤتمر الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية، الأردن، 2005.

5. كريم، حسن، **مفهوم الحكم الصالح**، مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، بيروت، 2004.

6. مؤتمر الثالث للمجالس البلدية، **السلطة المحلية أصبحت أكثر قدرة على تشـخيص الواقـع**، صـنعاء، 2007.

**ه- المواقع الالكترونية:**

1- منظمة الشفافية الدولية **http://www.transparancy.org**

2- برنامج إدارة الحكم في الدول العربية **http://www.pogar.org**

3- الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة **http://www.amman-palastine.org**

4- مبادرة الادارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية. **www.arabgov-initiative.org/**

5- وزارة الحكم المحلي الفلسطيني **http://www.molg.gov.ps/**

6- المعهد الكندي للحوكمة **http://www.iog.ca**

7- البنك الدولي **http://www.worldbank.org/wbi/governance/**

**http://www.policygovernance.com**

### و- النصوص القانونية:

1- قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997.

2- قانون العقوبات الفلسطيني رقم (15) لسنة 2004.

3- قانون ديوان الرقابة المالية والإدارية رقم (15) لسنة 2004.

4- قانون الكسب غير المشروع رقم (1) لسنة 2005.

### ثانياً- المراجع الأجنبية :

1. Gill, Mel , **Governance Do's & Don'ts, institute on governance**, 2001.
2. Haid, **Phillip (&others), Re- focusing the lens: Assessing the challenge of youth involvement in public policy**, institute on governance, 1999.
3. Hepworth, Noel, **Corporate Governance in the public sector**, Institute of public finance and accountability, slovenia, 2003.
4. Institute on governance, **Understanding governance in strong aboriginal communities**, 1999.
5. Kaufmann, Daniel (&others), **Assessing Governance: Diagnostic tools and applied methods for capacity building and action learning,** world bank, 2002.
6. Kaufmann, Daniel (&others), **Measuring governance using cross – country perception data**, world bank, 2005.
7. Kaufmann, Daniel (& others), **Governance and the city : An empirical exploration into global determinations urban performance**, world bank, 2004.
8. Plumptre, Tim (& others), **Governance and Good Governance: international and aboriginal perspective**, institute on governance, 1999.
9. Robinson, Fred (& others), **the governance of public and non-profit organization**, 2002.
10. UNDP, **Governance for sustainable human development**, policy document, 1997.
11. UNDP, **Reconceptualising governance**, discussion paper2, 1997.
12. World bank, **Governance and development**, 1992.

# الملاحق

## ملحق رقم (1) قائمة البلديات حسب التصنيف.

الإدارة العامة للتشكيلات والانتخابات

### تشكيلات الفئة ( أ )

| التسلسل | البلدية | عدد السكان | المرحلة الانتخابية |
|---|---|---|---|
| (1) | جنين | 37225 | 4 |
| (2) | نابلس | 130702 | 4 |
| (3) | طولكرم | 52362 | 5 |
| (4) | قلقيلية | 43212 | 2 |
| (5) | رام الله | 24599 | 4 |
| (6) | البيرة | 38192 | 4 |
| (7) | أريحا | 19738 | 1 |
| (8) | بيت لحم | 10453 | 2 |
| (9) | الخليل | 160470 | 5 |
| (10) | جباليا | 168568 | 5 |
| (11) | غزة | 479925 | 5 |
| (12) | دير البلح | 59504 | 1 |
| (13) | خانيونس | 184216 | 5 |
| (14) | رفح | 151025 | * |
| **مجموع السكان** | | | **1560191** |

## تشكيلات الفئة ( ب )

| التسلسل | البلدية | عدد السكان | المرحلة الانتخابية |
|---|---|---|---|
| (1) | الرام | 24838 | 2 |
| (2) | العيزرية | 16884 | 1 |
| (3) | قباطيه | 19127 | 2 |
| (4) | عرابة | 9703 | 1 |
| (5) | يعبد | 14014 | 1 |
| (6) | اليامون | 16164 | 4 |
| (7) | طوباس | 15591 | 1 |
| (8) | عنبتا | 7950 | 2 |
| (9) | سلفيت | 9452 | 2 |
| (10) | بني زيد الغربية | 5946 | 1 |
| (11) | سلواد | 7006 | 1 |
| (12) | بير زيت | 6398 | 3 |
| (13) | بيتونيا | 12822 | 3 |
| (14) | دير دبوان | 6692 | 1 |
| (15) | بيت جالا | 16183 | 2 |
| (16) | بيت ساحور | 14921 | 2 |
| (17) | سعير | 21311 | 2 |
| (18) | حلحول | 21286 | 1 |
| (19) | إذنا | 18690 | 2 |
| (20) | بني نعيم | 19016 | 2 |
| (21) | دورا | 26064 | 5 |
| (22) | يطا | 57573 | 5 |
| (23) | الظاهرية | 28265 | 1 |
| (24) | السموع | 17397 | 2 |
| (25) | القرارة | 17151 | 4 |
| (26) | بني سهيلا | 31573 | 1 |
| (27) | عبسان الكبيرة | 18340 | 2 |
| (28) | بيت حانون | 37828 | 1 |
| (29) | بيت لاهيا | 56919 | 2 |
| (30) | النصيرات | 62076 | 5 |
| (31) | البريج | 34951 | 2** |
| (32) | المغازي | 23399 | 1 |
| **مجموع السكان** | | **695530** | |

## تشكيلات الفئة ( ج )

| التسلسل | البلدية | عدد السكان | المرحلة الانتخابية | التسلسل | البلدية | عدد السكان | المرحلة الانتخابية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **(1)** | أبو ديس | 11753 | 1 | **(29)** | حبلة | 5945 | 3 |
| **(2)** | عناتا | 9733 | 2 | **(30)** | بديا | 8065 | 1 |
| **(3)** | جنين | 7247 | 2 | **(31)** | سنجل | 5371 | 2 |
| **(4)** | جنين | 6180 | 3 | **(32)** | الاتحاد | 6713 | 3 |
| **(5)** | بير نبالا | 5910 | 2 | **(33)** | الزيتونة | 5897 | 2 |
| **(6)** | السواحرة | 5056 | 2 | **(34)** | بيت لقيا | 7795 | 3 |
| **(7)** | جنين | 7594 | 2 | **(35)** | بني زيـد | 5291 | 1 |
| **(8)** | جنين | 9557 | 2 | **(36)** | العبيدية | 10453 | 1 |
| **(9)** | جنين | 6804 | 4 | **(37)** | الدوحة | 6874 | 1 |
| **(10)** | جنين | 8453 | 4 | **(38)** | الخضر | 9003 | 3 |
| **(11)** | سـيلة | 6079 | 2 | **(39)** | زعترة | 6784 | 2 |
| **(12)** | برقين | 5730 | 2 | **(40)** | تقوع | 9668 | 2 |
| **(13)** | طمون | 10119 | 4 | **(41)** | بيت فجار | 10579 | 3 |
| **(14)** | عقابا | 5885 | 2 | **(42)** | صوريف | 12992 | 3 |
| **(15)** | عصـيرة | 7541 | 3 | **(43)** | بيت أمر | 13306 | 3 |
| **(16)** | بيـت | 10108 | 1 | **(44)** | خاراس | 6885 | 2 |
| **(17)** | حوارة | 5633 | 2 | **(45)** | بيت اولا | 10004 | 2 |
| **(18)** | بيتا | 8535 | 1 | **(46)** | ترقوميا | 14202 | 2 |
| **(19)** | عقربة | 7707 | 3 | **(47)** | تفوح | 9480 | 2 |
| **(20)** | قبلان | 7043 | 4 | **(48)** | بيت عوا | 8068 | 5 |
| **(21)** | جماعين | 5617 | 2 | **(49)** | الشيوخ | 9483 | 1 |
| **(22)** | قفين | 8489 | 3 | **(50)** | النصر | 5446 | 1 |
| **(23)** | علار | 6681 | 3 | **(51)** | الشوكة | 7805 | 1 |
| **(24)** | عتيل | 10100 | 2 | **(52)** | الزوايدة | 14919 | 1 |
| **(25)** | ديـر | 9187 | 3 | **(53)** | خزاعة | 9331 | 1 |
| **(26)** | بلعا | 7083 | 1 | **(54)** | الفخاري | 5019 | 4 |
| **(27)** | بيت ليد | 5740 | 2 | **(55)** | عبسان | 5431 | |
| **(28)** | عزون | 7985 | 1 | – | – | – | – |
| | | | | | **مجموع السكان** | **444358** | |

## تشكيلات الفئة ( د )

| التسلسل | البلدية | عدد السكان | المرحلة الانتخابية |
|---|---|---|---|
| (1) | بيت عنان | 4183 | 1 |
| (2) | بيت سوريك | 3705 | 2 |
| (3) | الزبابدة | 3751 | 2 |
| (4) | سبسطية | 2828 | 2 |
| (5) | باقة الشرقية | 4165 | 3 |
| (6) | زيتا | 3052 | 3 |
| (7) | كفر البلد | 3915 | 1 |
| (8) | جيوس | 3196 | 2 |
| (9) | كفر ثلث | 4218 | 3 |
| (10) | قراوة بني حسان | 3597 | 3 |
| (11) | كفل حارس | 3132 | 1 |
| (12) | الزاوية | 4917 | 2 |
| (13) | بروقين | 3538 | 2 |
| (14) | كفر الديك | 4986 | 1 |
| (15) | دير بلوط | 3566 | 2 |
| (16) | دير استيا | 3730 | 3 |
| (17) | عبوين | 3319 | 1** |
| (18) | ترمسعيا | 4297 | 3 |
| (19) | المزرعة الشرقية | 4997 | 2 |
| (20) | عطارة | 2269 | 2** |
| (21) | الطيبة | 2053 | 2 |
| (22) | نعلين | 4589 | 3 |
| (23) | العوجا | 3886 | 1 |
| (24) | النعويعمة والديوك | 1917 | 1 |
| (25) | جناته | 4856 | 2 |
| (26) | أم النصر | 2618 | 4 |
| (27) | المغراقة | 4896 | 2 |
| (28) | وادي غزة | 3057 | 2 |
| (29) | الزهراء | 3086 | 1 |
| (30) | المصدر | 1773 | 1 |
| (31) | وادي السلقا | 4490 | 2 |
| | **مجموع السكان** | **112582** | |

# ملحق رقم (2) الاستبانة

**جامعة الخليل**
**كلية الدراسات العليا والبحث العلمي**
**برنامج ماجستير إدارة الأعمال**



**السادة/ رئيس وأعضاء المجلس البلدي المحترمين**

تحية طيبة وبعد:

أرجو العمل على تعبئة هذه الاستبانة، والتي تحتاج إلى درجة عالية من المسؤولية والتركيز.

علماً بأن تعبئة هذه الاستبانة يأتي ضمن إجراءات دراسة علمية بعنوان:

**"مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية"**

الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. آمل من سعادتكم استيفاء تعبئة الاستبانة بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة. إن جميع البيانات الواردة في الاستبيان سرية للغاية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم تعاونكم
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الباحث
**إسلام بدوي الداعور التميمي**
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال
*islamdt@yahoo.com*

## القسم الأول: معلومات عامة

يرجى الإجابة عن الأسئلة الآتية والتي تتضمن معلومات عامة تتعلق بالمستجيب، مـــن خـــلال وضـــع إشارة (✓) في المكان المناسب.

1. **الجـــــــنس:**

☐ ذكر ☐ أنثى

2. **العمـــــــر:**

☐ من 25 سنة إلى 35 سنة.
☐ من 36 سنة إلى 45 سنة.
☐ من 46 سنة إلى سنة 55.
☐ أكثر من 55.

3. **المؤهل العلمي:**

☐ الثانوية العامة فما دون.
☐ دبلوم.
☐ بكالوريوس.
☐ ماجستير فأعلى.

4. **عدد سنوات العمل بالمجالس البلدية**

☐ من سنة – أقل من خمس سنوات.
☐ من خمس سنوات– أقل من عشر سنوات.
☐ من عشر سنوات فأكثر.

5. **اسم البلديـــة:** ......................................................

6. **التصــــــنيف:** أ ☐ ب ☐ جـ ☐

## القسم الثاني: درجة التطبيق لمعايير الحوكمة الجيدة في المجالس البلدية

فيما يأتي مجموعة من العبارات الخاصة بمعايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

**المعيار الأول:** تعزيز سلطة القانون: (بحيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفذ بنزاهة)

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **.1** | تلتزم البلدية بالأنظمة والتعليمات الصادرة بموجب قانون الهيئات المحلية الفلسطينية في عملها. | | | | | |
| **.2** | تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص العطاءات. | | | | | |
| **.3** | تتقيد البلدية بنظام مكتوب فيما يخص المشتريات. | | | | | |
| **.4** | تعمل البلدية وفق مرجعية عمل قانونية في تقديمها الخدمات للمواطنين. | | | | | |
| **.5** | يتم استخدام ممتلكات البلدية في أغراض غير رسمية. | | | | | |
| **.6** | يوجد في البلدية نظام شكاوي مكتوب ومعلن لمجتمع المحلي. | | | | | |
| **.7** | تستخدم البلدية نظام تقييم مكتوب في تقييمها لأداء موظفيها. | | | | | |
| **.8** | ترتبط المكافآت والترقيات في البلدية بنتائج تقييمها للموظفين. | | | | | |
| **.9** | المجلس البلدي يعقد اجتماعات دورية منتظمة ومعلن عنها للمجتمع المحلي من خلال وسائل الإعلان المحلية. | | | | | |
| **.10** | يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته بجدول أعمال مكتوب. | | | | | |
| **.11** | يلتزم المجلس البلدي في اجتماعاته باكتمال النصاب القانوني عند اتخاذه لقراراته. | | | | | |

**المعيار الثاني**: المشاركة: (وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بوساطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحه).

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يتبنى رئيس المجلس البلدي سياسة الباب المفتوح مع المواطنين. | | | | | |
| 2. | يشارك رؤساء الأقسام في رسم سياسات العمل في البلدية. | | | | | |
| 3. | يشارك رؤساء الأقسام في إعداد موازنة البلدية. | | | | | |
| 4. | يعرض المجلس البلدي إنجازاته أمام مؤسسات المجتمع المحلي. | | | | | |
| 5. | يدرس المجلس البلدي الاقتراحات المقدمة له بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي. | | | | | |
| 6. | يتبع المجلس البلدي مع البلديات الأخرى سياسة التعاون. | | | | | |
| 7. | يسعى المجلس البلدي إلى تطوير أعماله، من خلال إطلاعه على خبرات الآخرين في الخارج. | | | | | |
| 8. | يسعى المجلس إلى الحصول على رضا الجمهور. | | | | | |
| 9. | يقوم المجلس البلدي بفتح أبوابه أمام المواطنين لحضور جلسات المجلس. | | | | | |

**المعيار الثالث**: المساءلة: (يتحمل متخذي القرارات في القطاع العام المسؤولية أمام الجمهور وأمام السلطات المختصة).

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يلتزم رئيس المجل بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة به لوزارة الحكم المحلي. | | | | | |
| 2. | يلتزم أعضاء المجلس البلدي بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بهم لوزارة الحكم المحلي. | | | | | |
| 3. | للبلدية هيكل تنظيمي مصادق عليه من قبل وزارة الحكم المحلي. | | | | | |
| 4. | يوجد في البلدية وصف كامل ومحدد لكل وظيفة. | | | | | |
| 5. | تلتزم البلدية بتقديم معلومات مفصلة وواضحة عن أي استفسار موجه لها. | | | | | |
| 6. | يلتزم المجلس البلدي ببرنامج الرقابة على أعماله من قبل وزارة الحكم المحلي. | | | | | |

**المعيار الرابع:** الشفافية: (حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول يد المعنيين بها).

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تنشر البلدية قراراتها بالوسائل الإعلامية المتاحة في المجتمع المحلي. | | | | | |
| .2 | تدرب البلدية موظفيها على مضمون حق المواطن في الإطلاع على المعلومات الخاصة بعمل البلدية. | | | | | |
| .3 | يوجد للبلدية صفحة إلكترونية، عن نشاطات البلدية، منشورة على شبكة الإنترنت. | | | | | |
| .4 | يتم نشر الميزانية السنوية للبلدية في وسائل الإعلام المحلية ليطلع عليها المجتمع المحلي. | | | | | |
| .5 | تنشر البلدية تقرير سنوي عن المشاريع المنجزة. | | | | | |
| .6 | تفصح البلدية عن خططها فيما يتعلق بالمشاريع المنوي القيام بها. | | | | | |

**المعيار الخامس:** العدالة والمساواة: (بحيث تتوفر الفرص للمواطنين جميعاً بكافة شرائحهم وأجناسهم للاستفادة من فرص العمل الموجودة في البلدية).

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .1 | يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في البلدية، في وسائل الإعلام المحلية. | | | | | |
| .2 | تحدد البلدية متطلبات واضحة للوظيفة المعلن عنها. | | | | | |
| .3 | يوجد في البلدية لجنة فرز لطلبات التوظيف المقدمة لها. | | | | | |
| .4 | تتعامل لجنة الفرز المخصصة لطلبات التوظيف المقدمة للبلدية، بعدالة. | | | | | |
| .5 | لا يشارك موظفي البلدية في إجراءات التعيين لأحد أقاربهم المباشرين وغير المباشرين المرشح للوظيفة. | | | | | |
| .6 | تأخذ البلدية بعين الاعتبار الفئات العمرية المختلفة فيما تقدمه من خدمات. | | | | | |
| .7 | يوجد في البلدية ترتيبات خاصة للتعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة. | | | | | |

**المعيار السادس:** الاستجابة: (تسعى البلدية وتوجه عملياتها نحو خدمة المواطنين)

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يتسم تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد، بصرف النظر عن مناطق سكناهم. | | | | | |
| 2. | يتسم تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد، بصرف النظر عن الدين. | | | | | |
| 3. | تتسم عملية تقديم خدمات البلدية للمواطنين بالحياد، بصرف النظر عن الجنس. | | | | | |
| 4. | توفر البلدية بيئة عمل تضمن، احترام كرامة المواطنين. | | | | | |
| 5. | توفر البلدية بيئة عمل تضمن احترام كرامة موظفيها. | | | | | |

**المعيار السابع:** الكفاية والفاعلية في استخدام الموارد: (حسن استثمار الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل البلدية لتلبية الاحتياجات المحددة).

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | تشرك البلدية كوادرها البشرية في دورات تدريبية بين الفترة والأخرى. | | | | | |
| 2. | تمتلك البلدية معايير لقياس تكلفة الخدمات المقدمة إلى المواطن. | | | | | |
| 3. | تقوم البلدية المشاريع بعد تنفيذها. | | | | | |
| 4. | تتبع البلدية نظام فاعل لتحصيل ديونها المترتبة على المواطنين. | | | | | |
| 5. | تحسن البلدية استخدام مواردها المالية لتلبية احتياجات المواطنين. | | | | | |
| 6. | تقوم البلدية بنشاطات لتحقيق مظهر جميل للبلد. | | | | | |

**المعيار الثامن:** الرؤية الاستراتيجية: (امتلاك رئيس البلدية وأعضائها والعاملين فيها منظوراً عاماً وطويل الأجل فيما يتعلق بالتنمية البشرية المستدامة).

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | لدى المجلس البلدي خطط بعيدة المدى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. | | | | | |
| 2. | يؤمن المجلس البلدي بأن هدفه خدمة الأجيال القادمة وليس المواطنين الحاليين فحسب. | | | | | |
| 3. | تتخذ البلدية قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويت مسارات عملها قبل حدوث المشكلات فيها. | | | | | |
| 4. | تتبنى البلدية خطط ثلاثية أو خماسية لتطوير أعمالها. | | | | | |
| 5. | لدى البلدية (ممثلة بمجلسها) رسالة محددة وواضحة في أعمالها. | | | | | |
| 6. | لدى المجلس البلدي خطة لتطوير علاقته مع الجهات الممولة والمانحة له. | | | | | |

**المعيار التاسع:** التوجه نحو بناء توافق الآراء: (تتوسط الحوكمة المصالح المختلفة للوصول إلى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق المصلحة العامة).

| الرقم | المؤشرات السلوكية الدالة على تطبيق معايير الحوكمة | موافق بشدة | موافق | لا رأي | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يتبنى المجلس البلدي سياسات تهدف إلى تغذية الشعور بالانتماء إلى المجتمع المحلي. | | | | | |
| 2. | يهتم المجلس البلدي بقضايا الفقر والبطالة ويتخذ المبادرات لمحاربتها. | | | | | |
| 3. | يتسم دور المجلس البلدي بروح المسؤولية تجاه الصالح العام للمواطنين. | | | | | |
| 4. | يلم المجلس البلدي بالقضايا والمشاكل الخاصة ببناء المجتمع ككل. | | | | | |
| 5. | للبلدية علاقات توأمة مع بلديات أخرى. | | | | | |
| 6. | يتوفر في البلدية بيئة عمل مناسبة، تضمن احترام التنوع الديني فيها. | | | | | |